

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Návrh podnikatelského plánu pro vybranou společnost
Business Plan Proposal for a Selected Company

Student: Bc. Tomáš Mandok
Vedoucí bakalářské práce: Ing. Marcela Papalová, Ph.D.

Ostrava 2019

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra managementu

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Tomáš Mandok**

Studijní program: N6208 Ekonomika a management

Studijní obor: 6208T037 Management

Téma: **Návrh podnikatelského plánu pro vybranou společnost**
Business Plan Proposal for a Selected Company

Jazyk vypracování: čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Teoretické vymezení pojmů
 3. Vymezení vybraných metod
 4. Charakteristika společnosti
 5. Zpracování podnikatelského plánu
 6. Diskuze
 7. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

- BERG, Gerben van den, Paul PIETERSMA a Marcel van ASSEN. *Key management models: the 75 models every manager needs to know*. 3rd ed. New York: Pearson, 2015. ISBN 978-1-292-01627-6.
- HISRICH, Robert D., Michael P. PETERS a Dean A. SHEPHERD. *Entrepreneurship*. 10th ed. New York, NY: McGraw-Hill Education, 2017. ISBN 978-0-07-811284-3.
- SCARBOROUGH, Norman M., Jeffrey R. CORNWALL a Thomas ZIMMERER. *Essentials of entrepreneurship and small business management*. 8th ed. Boston: Pearson, 2016. ISBN 978-0-13-384962-2.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Marcela Papalová, Ph.D.**

Datum zadání: 23.11.2018

Datum odevzdání: 26.04.2019



doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.
vedoucí katedry

prof. Dr. Ing. Zdeněk Zmeškal
děkan fakulty

Místopřísežné prohlášení

Prohlašuji, že jsem celou práci, včetně příloh, vypracoval samostatně.

Přílohy č. 2, 3, 4, 5, 6 a 7, dané mi k dispozici, jsem samostatně doplnil.

V Ostravě dne 26. dubna 2019


.....

Bc. Tomáš Mandok

Poděkování

Tímto bych rád poděkoval své rodině a přítelkyni za podporu a motivaci. Poděkování patří rovněž paní Ing. Marcele Papalové, Ph.D. za odborné vedení a projevenou vstřícnost v průběhu zpracovávání diplomové práce.

Obsah

1	Úvod	5
2	Teoretické vymezení pojmů	7
2.1	Podnikání	7
2.2	Podnikatelský plán	15
2.3	E-commerce	25
2.4	Společenská odpovědnost podniků	31
2.5	Udržitelný rozvoj v podnikání	33
3	Vymezení vybraných metod	36
3.1	Analýza PESTLE	36
3.2	Analýza konkurence pomocí CPM	38
3.3	Analýza 7P	40
3.4	Analýza SWOT	43
3.5	Analýza bodu zvratu	49
3.6	Rámec STDC	50
3.7	Metoda FMEA	51
4	Charakteristika společnosti	53
4.1	Profil společnosti	53
4.2	Základní údaje	53
4.3	Kontext a fáze společnosti	54
5	Zpracování podnikatelského plánu	55
5.1	Titulní strana	56
5.2	Obsah	57
5.3	Shrnutí	58
5.4	Analýza vnějšího prostředí a odvětví	60
5.5	Popis společnosti	70
5.6	Výrobní plán	77

5.7	Provozní plán	78
5.8	Marketingový plán.....	80
5.9	Organizační plán	87
5.10	Hodnocení rizik.....	88
5.11	Finanční plán	90
5.12	Přílohy	97
6	Diskuze	98
7	Závěr.....	100
	Seznam použité literatury	101
	Seznam grafů	114
	Seznam obrázků.....	115
	Seznam tabulek.....	116
	Seznam zkratk.....	117

1 Úvod

Současné změny v životním stylu lidí po celém světě s sebou každoročně přináší zrod mnoha nových nápadů a inovací, častokrát vedoucích k podnikatelské činnosti. Tito noví i stávající podnikatelé jsou dříve či později postaveni před otázku, zdali se jedná o natolik lákavou a potenciálně výnosnou příležitost, že by bylo žádoucí zaměřit svou pozornost, úsilí a zdroje k její úspěšné realizaci. Zodpovězení takto stěžejní otázky vyžaduje komplexní posouzení mnoha oblastí podnikání. Je v zájmu podnikatele, aby s rozvahou zanalyzoval rozsah svého záměru, rozdělil jej na dílčí části, promyslel, a co nejrealističtěji sestavil plán postupu a akčních kroků včetně zohlednění časové osy, a zejména identifikoval možná rizika a vědomě s nimi pracoval. Všechny zmíněné procesy a činnosti jsou časově i kapitálově značně náročné, nicméně jejich řádné plnění může představovat zásadní rozdíl mezi úspěchem a selháním při dosahování stanovených cílů. Podnikatel může svá snažení následně uplatnit při získávání zdrojů financování, neboť předvedení jasné podoby a plánů podnikání pomocí výsledného podnikatelského plánu bývá hlavním předpokladem pro oslovení investorů, bank či jiných subjektů v rámci obchodní spolupráce.

Tématem této diplomové práce je „Návrh podnikatelského plánu pro vybranou společnost“. Autor práce si plně uvědomuje aktuálnost a význam vytváření úspěšných podnikatelských záměrů na stále více propojených trzích a růstu konkurence v odvětví nově vznikajících společností usilujících o získání nezbytného kapitálu. Svým výstupem se pokusí přinést ucelený, srozumitelný a prakticky využitelný přehled významných náležitostí spojených se zpracováním podnikatelského plánu pro podnikání v e-commerce zaměřeného na prodej oblečení a obuvi. Prokáže se kladení důrazu na systematickост a plánování jako nezpochybnitelná konkurenční výhoda, nebo představuje nadbytečnou zátěž plnou prázdných frází a složitých procesů?

Cílem práce je navrhnout a posoudit proveditelnost podnikatelského plánu pro společnost Sustained s.r.o., která bude na českém trhu prodávat vlastní produkty udržitelné módy.

Obsahově bude práce rozdělena do tří částí. V teoreticko-metodické části budou vymezeny a popsány související pojmy a vybrané metody pomocí průzkumu a srovnání odborné literatury i ostatních zdrojů tak, aby byl připraven kvalitní teoretický základ pro následnou část.

Aplikačně-ověřovací část bude zaměřena na představení společnosti Sustained s.r.o. a postupné navržení konkrétního podnikatelského plánu aplikováním vybraných přístupů a metod pro vytvoření reálných podkladů při jednání s investory a dalšími subjekty.

V závěrečné části bude diskutována relevantnost a proveditelnost výsledného výstupu, dále budou uvedeny možné alternativní strategie vhodné pro odlišné směřování společnosti včetně navržení dalšího postupu z hlediska využitelnosti zpracovaného podnikatelského plánu.

2 Teoretické vymezení pojmů

Mnohé principy a skutečnosti se mohou v reálném světě jevit jako očividné a samozřejmé, až by se mohlo zdát být zbytečným se jim věnovat z pohledu teorie. Nicméně bez přesného a srozumitelného vymezení základní terminologie a principů nelze zkoumat zvolené oblasti hlouběji a efektivně předávat informace s nimi spojené, což samo o sobě vyžaduje prvotní rozčlenění problematik na dílčí prvky, následné nastudování jejich klíčových charakteristik a výsledné stanovení výstižného a zejména užitečného popisu. Tímto postupem je možné také identifikovat stěžejní pojmy a položit jimi pomyslný základní kámen pro další analýzu pokročilejších přístupů a metod.

Tato kapitola poskytne objasnění hlavních pojmů, jimž je nezbytné rozumět pro snadnější a plynulejší postup k dalším kapitolám práce. Probírány budou termíny podnikání, podnikatelský plán, e-commerce, společenská odpovědnost podniku a pojmy jim přidružené.

2.1 Podnikání

Pro lepší pochopení dalších kapitol je nutné se nejprve alespoň krátce věnovat pojmům spojených s podnikáním, neboť budou používány v pozdějších částech práce. Jedná se o vymezení podnikání, podnikatele, podniku, vybrané právní formy obchodní společnosti a představení aktuálních trendů světa podnikání.

2.1.1 Vymezení a pojetí podnikání

Podnikání, jakožto pojem prostupující napříč celou prací, lze definovat různými způsoby. Srpová a Řehoř (2010, s. 18–23) vysvětlují významnost teoretických přístupů k podnikání a první známky uvědomělého vnímání a zkoumání této problematiky datují teprve do 18. století. I přes poměrně krátkou historii teoretického pojetí podnikání zmiňují tři základní koncepce, tedy podnikání zaměřené na:

- **proces** – systematické přinášení jedinečné nebo obecně přidané hodnoty svou činností,
- **přístup** – typická podnikavost vycházející z podstaty daného člověka či jiného subjektu,
- **hodnotová orientace** – rozdělení na společenský rozměr (vnímání činnosti a subjektů veřejností) a individuální rozměr (nároky v podobě přejímání odpovědnosti, samostatnosti a rizika).

V těchto přístupech je možné vypořádat společné znaky v podobě nutnosti přinášení přidané hodnoty s potenciálem motivujícího zisku a při souběžném riziku selhání.

Kozieł (2014, s. 37–48) informuje o nepřímém vymezení podnikání pomocí stanovení charakteristik osoby podnikatele občanským zákoníkem.

2.1.2 Podnikatel

V pojetí českého práva lze podnikatele popsat výčtem charakteristik z občanského zákoníku, tedy jako osobu, která vykonává určitou činnost samostatně, na vlastní účet a odpovědnost, za účelem dosažení zisku, soustavně a živnostenským či obdobným způsobem (Česko, 2012). Analogicky lze tuto definici propojit s vymezením dle Scarborough et al. (2016, s. 21), kteří vnímají podnikatele jako osobu vykonávající podnikatelskou činnost s vědomím existence rizika a nejistoty s cílem dosahovat zisku a růstu, k čemuž mu dopomáhají zejména proaktivní přístup, efektivní využívání dostupných zdrojů a schopnost rozeznávat a využívat vyvstálé příležitosti.

Značně proměnlivé a nejisté tržní prostředí klade na kompetence podnikatelů zvláštní nároky. Pro bližší prozkoumání profilu podnikatele je možné identifikovat čtyři základní vzorce v myšlení a chování podnikatelů (Hisrich et al., 2017, s. 6–16):

1. **strukturální myšlení** – v rámci analýz příležitostí je nezbytné, aby podnikatel dokázal formulovat vlastní nápad na produkt či službu, a zároveň využívat již stávající znalosti o cílovém trhu, toto propojení dopomáhá k dokonalejšímu uspokojení potřeb zákazníků,
2. **zužitkování zdrojů** – podnikateli mohou pro využití příležitosti a realizaci nápadu chybět potřebné prostředky, proto je často nucen dostupné zdroje kombinovat a čerpat nekonvenčními způsoby a používat je k účelům, ke kterým původně nebyly zamýšleny,
3. **dosahování výsledků** – od podnikatele se očekává, že je schopen seskupit dostupné prostředky (vlastní kompetence, obchodní partnery, kapitál apod.), zhodnotit možné výstupy, a nakonec zvolit nejvhodnější variantu, které má být dosaženo,
4. **kognitivní adaptabilita** – podnikatel by měl být schopen vhodně a včas reagovat na změny, přinášet kreativní nápady, vhledy a řešení problémů, a vědomě se zamýšlet nad vlastními i okolními podněty a zpětnou vazbou.

Výčet charakteristik podnikatele je možné doplnit také o potřebu zodpovědnosti, vysokou úroveň energie, orientaci na budoucnost, organizovanost a další (Scarborough et al., 2016, s. 21–28).

V České republice počet podnikatelů dlouhodobě roste, v roce 2018 jich bylo evidováno 2 505 551 (z toho tvořily 2 028 496 fyzické osoby a 477 055 právnické osoby), přičemž počet obyvatel ČR vzrostl na 10 637 794 (MPO, 2019). Pro bližší informace je v **příloze č. 1** znázorněn vývoj dat týkajících se počtu podnikatelů v letech 2012–2018.

2.1.3 Podnik

Podnikem je subjekt, ve kterém jsou pomocí podnikových procesů přeměňovány vstupy na výstupy (Srpová a Řehoř, 2010, s. 35–36). Podnik vykazuje ekonomické aktivity, jež dopomáhají naplňovat podnikatelské cíle.

Pro účely této práce budou pojmy *podnik*, *společnost* a *organizace*, včetně jejich dalších tvarů, používány zaměnitelně. Totožný význam je jim přikládán, neboť jsou napříč prací diskutovány oblasti, které užívají vlastních ustálených termínů (například podnikové procesy, organizační struktura, obchodní společnost apod.). Autor práce se zavazuje k poskytování dostatečného kontextu ke správnému pochopení každého z uvedených pojmů v dané situaci.

2.1.4 Právní forma s.r.o.

Náležitosti týkající se obchodních společností upravuje zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích, jenž popisuje osobní společnosti (komanditní společnost a veřejná obchodní společnost) a kapitálové společnosti (společnost s ručením omezeným a akciová společnost), přičemž pro účely práce bude charakterizována pouze společnost s ručením omezeným (Kozieł, 2014, s. 53–56).

Společnost s ručením omezeným (zkráceně s.r.o. či spol. s r.o.) je nejčastější užívanou právní formou obchodních společností v ČR, za rok 2017 tvořily 92,69 % (447 375) oproti akciovým společnostem, které představovaly pouze 5,43 % (26 197), viz **tabulka 2.1**.

Tabulka 2.1 Obchodní společnosti v ČR za rok 2017

<i>Právní forma obchodních společností</i>	<i>Počet</i>	<i>Procenta</i>
Společnosti s ručením omezeným	447 375	92,69 %
Akciové společnost	26 197	5,43 %
Veřejné obchodní společnosti	6 291	1,30 %
Evropské společnosti	2 065	0,43 %

Zdroj: Český statistický úřad (2017)

Důvodem prezentované obliby s.r.o. mohou být jednotlivé atributy charakteristické pro tuto právní formu, jelikož společníci ručí za závazky společnosti společně a nerozdílně do výše nesplaceného vkladu, určujícími jsou zde údaje uvedené v obchodním rejstříku v době výzvy k plnění (Česko, 2012b). Z toho vyplývá, že po splacení vkladů všemi společníky pro ně již povinnost ručení neplatí, ručí se majetkem společnosti. Dále je možné založit s.r.o. jednou osobou, se základním kapitálem v minimální výši 1 Kč. Menší podnikatelé mohou také benefitovat ze společensky vnímaného image o vyšší stabilitě a kvalitnějšímu zázemí právnických osob, případně lze cíleně pracovat na zvyšování tržní hodnoty společnosti s úmyslem pozdějšího prodeje.

Společnost s ručením omezeným musí zastupovat alespoň jeden jednatel (nejvýše však padesát). Osoba jednatele představuje statutární orgán, jehož činností je zastupování společnosti navenek včetně zajišťování obchodních aktivit. Jednatel či jednatele jsou jmenováni valnou hromadou, nejvyšším orgánem společnosti. Zasedání valné hromady probíhá nejméně jednou za rok, kdy dochází ke schvalování účetní závěrky a rozhodování o nakládání se ziskem společnosti. Kontrolním orgánem je dozorčí rada (Kolářová, 2013, s. 15–19). Společnost s ručením omezeným, jakožto obchodní společnost, musí být povinně zapsána ve veřejném obchodním rejstříku (Mikušová, 2004, s. 84–85).

2.1.5 Aktuální trendy v podnikání

Trendy představují mnoho výzev, ale také značné příležitosti, a včasný vstup na rychle rostoucí trh může znamenat utržení významného tržního podílu. Podnikatel by měl však vždy uvažovat, nakolik je daný trend pouhou „módní vlnou“, nebo zdali opravdu nese potenciál k dlouhodobé prosperitě. Správnost těchto úsudků vždy prověří jedině čas.

Autor práce vybral a popsal několik oblastí, jež aktuálně rezonují s podnikateli po celém světě, přičemž mnohé z nich jsou vzájemně propojeny a v některých případech je rovněž nastíněn možný budoucí vývoj těchto globálních trendů.

Nositelné technologie

Nositelné technologie neboli *wearables* se těší značné oblibě, neboť spojují dohromady nejnovější poznatky světa technologií, mnohdy líbivý a nadčasový vzhled, a potřebu spotřebitelů nosit svá oblíbená zařízení stále při sobě. Může se jednat například o chytré hodinky, náramky, brýle, přívěsky, oblečení, prsteny a mnoho dalších běžných doplňků, které jsou neustále inovovány a obohacovány o nové funkcionality nad rámec původního záměru (Richter, 2018; Wade, 2017).

Zařízení nachází využití nejen v odvětví zábavy, kde jsou oblíbené zejména herním průmyslem (Draper, 2018), nýbrž také v oblastech sportu a zdraví obecně, což může v blízké budoucnosti sehrát stěžejní roli v rámci prevence populace (Mischke, 2018). Jedním z příkladů je rozšíření chytrých hodinek s funkcí měření EKG (elektrokardiogram) mezi běžné spotřebitele, kteří mohou sledovat data o svém zdraví a být upozorněni na některé nepravidelnosti (Goode, 2018).

Praktičnost nositelných technologií podtrhuje také stále častější možnost bezkontaktních plateb zvyšující komfort spotřebitelů, z čehož těží rovněž finanční instituce, neboť se platby stávají čím dál snadnějším úkonem (Bloom, 2018). Nekonvenční alternativou k těmto zařízením jsou NFC (*near-field communication*) čipy, které mohou být dokonce implantovány přímo do těla uživatele, konkrétně do tkáně mezi palec a ukazováček. Poté je pomocí čipu možné přiložením ruky platit kryptoměnami, předat vlastní vizitku, či přenést jiná data (Grauer, 2018).

S nositelnými technologiemi je úzce spjata také tzv. *rozšířená realita* (*augmented reality* či zkráceně AR), pomocí níž jsou zařízení schopna v reálném čase zobrazovat digitální objekty jako součást reálného světa. Uplatnění bude ve stále vyšší míře nacházet, mimo jiné, ve zdravotnictví, armádě, automobilovém průmyslu apod., a lze očekávat zvyšování kvality výstupu i testování propojení s technologiemi umělé inteligence a strojového učení (Marr, 2018). Do technologie rozšířené reality investují například také přední světové módní společnosti, které usilují o pozornost a pohodlí zákazníků, zefektivnění podnikových procesů a snížení počtu vráceného zboží (Charlton, 2018).

V současné době je takto experimentováno s různými způsoby využití virtuální reality (VR) k prezentování oblečení, doplňků i kosmetiky přímo na spotřebitelích a nemusí se jednat pouze o zobrazení skrze brýle či mobilní zařízení, nýbrž také o speciální zrcadla simulující virtuální zkušební kabinku nebo celé místnosti (Segura, 2018; Zaidi, 2018).

Rozšířené možnosti plateb

Ekonomická aktivita tzv. *mileniálů* rok od roku roste – mladá generace vyžaduje rozličné způsoby provádění plateb dle jejich aktuální potřeby, a zatímco finanční instituce neustále inovují proces placení přes přenosná zařízení, tak e-commerce projekty a sociální sítě hledají cesty pro integraci vlastních platebních systémů při do jejich platform (Uzialko, 2018).

Podnikatelé nabízejí zákazníkům možnost předvyplnění platebních údajů dle smluvních podmínek tak, aby byla patřičná částka stržena z jejich účtu, kdykoliv dojde ke spotřebě – tento způsob dělá proces placení méně „hmatatelným“ a částečně zákazníkům odbourává negativní pocit ztráty a spíše poutá jejich pozornost k samotné službě či produktu (Mense, 2018). Budoucí rozšíření možnosti provádění objednávek a plateb hlasem (pomocí domácích asistentů spadajících do technologií zvaných *internet věcí*), také dopomůže k automatizaci a zjednodušení plateb pro zákazníky (Gefferie, 2018).

Vzestup pokračuje také na poli plateb skrze mobilní zařízení, kde si konkurují mobilní peněženky zavedených technologických společností a nově také například některých předních maloobchodů. Spotřebitelé takto mohou pohodlně platit klasickými fiat měnami a četnými virtuálními prostředky, případně si je i vzájemně preposílat (Halferty, 2018).

S novými platebními platformami roste také počet podvodů, které uživatelé při nákupu přes internet nemusí mít šanci včas odhalit – řešením mohou být stále sofistikovanější systémy využívající strojového učení a umělé inteligence, které dokáží velmi rychle vyhodnocovat probíhající platby a identifikovat podvodníky (Gefferie, 2018). Svým širokým uplatněním i nadále poroste význam technologie *blockchain*, která slouží nejen k uskutečňování plateb kryptoměnami, ale také exceluje v jakémkoliv oboru závisícím na bezpečnosti sdílení dat a posuzování jejich správnosti (na vlastní implementaci pracují rovněž mnohé finanční instituce), tudíž lze očekávat rozšíření také v oblastech dopravy, potravinářství, zábavy, umění a pravděpodobně nejvíce (Luxtag, 2018).

Personalizovaný a automatizovaný marketing

Se stále rostoucí mírou užívání internetových marketingových kanálů podniky a agresivnějším konkurenčním bojem o zákaznickou pozornost je zároveň čím dál relevantnější budování značky a osobité udržování kontaktu se zákazníkem. Síla osobního doporučení a ověřených recenzí přetrvává, a protože právě tyto prvky významně ovlivňují nákupní chování, budou společnosti nuceny více investovat do personalizovaných kampaní (Uzialko, 2018).

Nasycení nabídky moderních způsobů placené inzerce na internetu a proměnlivé algoritmy vyhledávačů i sociálních sítí vedou k mírnému přesunu ke standardnějším, časem ověřeným kanálům – například email marketingu, který rovněž umožňuje použití nástrojů pro personalizaci kampaní tak, aby se příjemce cítil, jako by byl email napsán a upraven přímo pro něj – tyto praktiky výrazně zvyšují míru prokliků (Muriithi, 2018).

Další trend je způsoben tím, že uživatelé již automaticky předpokládají přizpůsobení výsledků vyhledávání dle jejich aktuální lokace – zejména malé společnosti mohou těžit z potenciálu tzv. *hyperlokálního marketingu*, jenž umožňuje prostřednictvím detailního cílení kampaní oslovovat zákazníky i v rámci docházkové vzdálenosti, čímž je možné oslovit místní komunitu a vytvořit si stálou klientelu (Shewan, 2018a).

Na sociálních sítích prudce stoupá obliba živých přenosů, které společností poskytují propojení s jejich fanoušky kdekoli po světě – takto jsou podniky schopny získávat zpětnou vazbu a odpovídat na dotazy v reálném čase, oznamovat chystané novinky, představovat nové produkty či nabízet pohled do zákulisí – to vše zajišťuje (za předpokladu dodržení vysoké kvality zpracování) zvýšenou míru zapojení uživatelů (Leibovich, 2018).

Popularitu získávají také služby tzv. *chatbotů* a virtuálních asistentů, které mohou pomoci automatizovat marketingové procesy a zlepšovat zákaznickou zkušenost, což je často podmíněno strojovým učením a v budoucnu lze očekávat zlepšování těchto služeb s cílem zajistit efektivní a uspokojující cestu zákazníka nejen nákupním procesem (Miller, 2018). Chatboti jsou počítačové programy navržené ke samostatné komunikaci s člověkem (zpravidla v textové či audio podobě), zrychlení a zautomatizování každodenních nutných procesů je jejich doménou (zodpovědět časté dotazy uživatelů v různých jazycích, odeslat personalizované nabídky na základě historie nákupů nebo domluvit osobní schůzku), čímž se rychle stávají nepostradatelným nástrojem dnešních podnikatelů (Newlands, 2018).

Soukromí a zabezpečení dat

Otázku nakládání s daty uživatelů významně ovlivnil nový předpis Evropské unie (EU) s názvem Nařízení Evropského parlamentu a Rady (EU) 2016/679 neboli GDPR (*General Data Protection Regulation*), který vešel v platnost 25. května 2018 a uceleně vymezuje pravidla pro nakládání s osobními údaji na území EU (v rámci České republiky GDPR nahrazuje a rozšiřuje zákon č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů) (Úřad pro ochranu osobních údajů, 2016).

Zákon o GDPR vzbudil pozornost nejen v rámci EU, neboť k ochraně dat a obecným pravidlům nakládání s informacemi přistupuje velmi razantně a některé ze států mimo EU tyto principy postupně přejímají (Caley, 2018).

Autor práce zaznamenal zejména v první polovině roku 2018 zvýšený zájem o tuto problematiku v kruzích menších českých podnikatelů, kdy denně vznikaly řady specifických článků specializovaných poradenských subjektů a ve vyhrazených skupinách na sociálních sítích probíhaly živé diskuze o radách a možných situacích, přičemž po zavedení GDPR do praxe jsou debaty již méně časté, protože se mnohé nejasnosti vyřešily a v důsledku jsou nyní na internetu dostupné všechny potřebné informace pro podnikatele i širokou veřejnost, jež si je v současnosti více vědoma vlastních práv a klade vyšší důraz na ochranu těchto osobních údajů.

Další výzvu tvoří cílené kyberútoky – nové inteligentní technologie sice přináší mnoho výhod, existují ale také subjekty, které tyto nástroje zneužívají pro své nekalé a často i nezákonné praktiky. Například veřejné mínění bude (nejen na sociálních sítích) i nadále manipulováno organizovanými skupinami, které se ale v roce 2019 budou zaměřovat pravděpodobně spíše na poškozování značek a podniků než na ovlivňování voleb, což může mít nenávratné následky na jejich reputaci i systémy – podniky by proto měly pravidelně analyzovat pochybné aktivity uživatelů a investovat do pokročilých bezpečnostních nástrojů pro ochranu dat (Poremba, 2018).

Doručování zboží

Doprava zboží ke koncovému zákazníkovi (tzv. *last mile delivery*) čelí stále vyšším nárokům spotřebitelů, kteří upřednostňují doručení ve stejný den, ve kterém proběhla objednávka, a zároveň chtějí sledovat aktuální stav objednávky a konkrétní polohu zboží (GPS lokátory) – tím je vytvářen tlak na snižování nákladů, automatizaci procesů a optimalizaci doručovacích tras (Gómez, 2018).

Mezi společnostmi zaměřenými na vývoj autonomních systémů (pro pozemní i vzdušnou logistiku – jedná se o samostatné roboty či drony) probíhá závod o ovládnutí trhu s doručovacími roboty, kteří jsou schopni samostatně, rychle a levně doručit objednávky z restaurací i potravinových řetězců až ke spotřebiteli – v současné době probíhají testovací provozy několika fungujících systémů (Diaz, 2019).

Udržitelné podnikání

Také v oblasti udržitelnosti (*sustainability*) dochází ke snahám o implementaci: umělé inteligence pro zvýšení efektivity podnikových aktivit, postupů pro snížení spotřebovávaného paliva v logistice, metod plánování tras, technologie blockchainu v zemědělství pro zajištění původu a kvality potravin a podobně (CSE, 2019). Vzhledem k zaměření práce bude udržitelnosti věnováno více prostoru v samostatné kapitole.

2.2 Podnikatelský plán

Plánování, jakožto nikdy nekončící proces, může podnikateli pomoci identifikovat, utřídit a časově rozvrhnout jednotlivé kroky k naplnění stanovených cílů. Nicméně na plány by nemělo být pohlíženo pouze staticky, jelikož jsou často ovlivňovány okolním proměnlivým prostředím. Je tedy žádoucí, aby podnikatel pracoval s vytvořenými plány aktivně a byl připraven je v případě potřeby upravit, proto zde bude vysvětlen význam podnikatelského plánu, navržena struktura, popsán proces vypracování a objasněn strategický přístup.

2.2.1 Význam podnikatelského plánu

Hisrich et al. (2017, s. 182–184) definují podnikatelský plán jako psaný dokument popisující plánovanou i probíhající činnost podnikatele včetně všech podstatných vlivů. Dále zmiňují, že plán by měl být zpracován přímo daným podnikatelem pro prohloubení jeho znalostí odvětví, zhodnocení vlastních myšlenek a rozšíření některých dovedností, přičemž je možné spolupracovat také s odborníky či specializovanými institucemi na účetnictví, právo, výrobu, marketing apod. **Hlavním cílem** podnikatelského plánu je vést podnikatele před, během i po spuštění provozu společnosti a získat finanční prostředky pro zahájení činnosti (Scarborough et al., 2016, s. 178).

Podnikatel by si již při navrhování struktury plánu a následném psaní měl uvědomovat, pro koho je určen. Podnikatelský plán si mohou přečíst potenciální investoři, bankéři, konzultanti, ale také zaměstnanci, dodavatelé či zákazníci, a každá z těchto skupin bude plán studovat odlišně a mohou ji zajímat jiné oblasti, takže je důležité, aby podnikatel v dokumentu neopomenul žádnou podstatnou část (Hisrich et al., 2017, 185–186).

Scarborough et al. (2016, s. 189–190) popisují pět kritérií (tzv. *model 5C*), kterými se investoři či poskytovatelé půjček řídí při hodnocení bonity žadatelů o investici, respektive úvěr:

1. **kapitál (*capital*)** – půjčovatel požaduje, aby se v podniku již vyskytovala stabilní výše kapitálu a on měl větší jistotu, že mu budou úroky výsledně vyplaceny (důvodem pro zamítnutí úvěru bývá vysoká zadluženost nebo podkapitalizace). Investora zpravidla navíc zajímá, jakou výší vlastních prostředků podnikatel financuje a bude financovat prvotní fázi společnosti,
2. **hotovostní tok (*capacity*)** – společnost musí být schopna splácet své finanční závazky, proto potenciální věřitelé posuzují, zdali je generován a udržován dostatečný objem hotovosti,
3. **záruka (*collateral*)** – poskytovatel půjčky zpravidla žádá záruku (majetek), kterou v případě nesplacení dokáže zpeněžit a pokrýt své ztráty, bez zajištění nejsou bankéři ochotni půjčku pro podnik schválit,
4. **osobnost (*character*)** – podnikatel při získávání zdrojů financování „neprodává“ pouze svou podnikatelskou činnost, ale také sám sebe, neboť věřitelé si jsou vědomi jeho zásadní úlohy v řízení podniku a jsou připraveni tyto nehmotné faktory definující podnikatelovu osobnost důkladně prozkoumat a vyhodnotit, například i pomocí jeho aktivit na sociálních sítích,
5. **podmínky/okolnosti (*conditions*)** – žádost o financování doprovází mnohé okolnosti, které mají zásadní vliv na rozhodování bankéřů či investorů. Mezi hlavní faktory při posuzování patří plán nakládání se získanými prostředky, možná míra růstu v rámci odvětví, konkurence, geografického umístění, forma vlastnictví, všeobecný stav ekonomiky (stav úrokových měr, hladina inflace apod.).

2.2.2 Druhy podnikatelského plánu dle účelu

Při prvotní myšlence sestavení podnikatelského plánu by měl podnikatel stanovit účel zpracování takto rozsáhlého a časově náročného dokumentu, a následně plán vytvářet v souladu s tímto záměrem. Červený et al. (2014, s. 8–9) identifikují tři hlavní scénáře, kdy je plán tvořen s cílem:

- **kompletně naplánovat podnikatelskou činnost pro stávající nebo teprve připravovaný podnik**, přičemž podnikatel připravuje jednotlivé kapitoly podle vlastní potřeby a uvážení v preferované podobě, avšak i zde je vhodné se držet časem osvědčených postupů pro minimalizaci zbytečných chyb,
- **uzavřít nové partnerství** pro rozšíření a rozvoj podnikání například pomocí fúze dvou podniků, což povede k navýšení podílu na trhu, sdílení zdrojů, know-how, v tomto případě se vyplatí sestavit podnikatelský plán dle požadavků a preferencí potenciálního partnera,
- **získat nové finanční prostředky pro existující či chystané podnikání** skrze investora nebo banku, přičemž podnikatel musí být připraven na možnost, že budou banky vyžadovat dodání podnikatelského plánu v jejich přesně vymezeném formátu.

Avšak v ideálním případě působí podnikatelský plán univerzálně pro všechny výše uvedené typy případů. I když se tento přístup značně promítá do náročnosti a délky dokumentu, tak s sebou obvykle přináší vyšší míru propracovanosti a využitelnosti. A v proměnlivém prostředí podnikání se vždy vyplácí připravenost na větší množství různých scénářů. Scénářem převládajícím v praktické části této práce je potřeba získat finanční prostředky pro úspěšné zahájení provozu dané společnosti.

2.2.3 Struktura podnikatelského plánu

Promyšlená a logicky navazující osnova podnikatelského plánu také částečně značí o podnikatelově kvalitách a zkušenostech. V **tabulce 2.2** jsou předloženy různé, spolehlivě využitelné struktury, kterými se podnikatel může přinejmenším inspirovat.

Konkrétní struktura podnikatelského plánu se bude vždy lišit v závislosti na předmětu a rozsahu podnikání stejně jako cílových čtenářích, nicméně lze pozorovat určité pravidelnosti. Navíc se uvedené struktury různí zejména pořadím kapitol a hloubkou zpracování jednotlivých oblastí. Univerzální osnova podnikatelského plánu neexistuje, avšak podnikatel se může inspirovat doporučenou obecnou skladbou kapitol, aby žádnou stěžejní část neopomněl. Zároveň by měl

do svého plánu promítnout své aktuální kompetence a členit jednotlivé podkapitoly dle vlastního uvážení – tím se stává každý podnikatelský plán unikátem. Autor této práce zvolil obecnou strukturu navrženou dle Hisrich et al. (2017, s. 194–204) pro její přehlednost, logickou návaznost a vhodnou věcnou náplň z hlediska předmětu podnikání společnosti, která byla vybrána pro praktickou část práce. Současně bude tímto rozhodnutím o dodržování struktury ověřena využitelnost doporučení z literatury pronikajících do praktické problematiky. Nyní budou blíže popsány jednotlivé kapitoly.

Tabulka 2.2 Přehled tří struktur podnikatelského plánu

<i>Hisrich et al. (2017, s. 194–204)</i>	<i>Scarborough et al. (2016, s. 180–189)</i>	<i>Mariotti a Glackin (c2013, s. 45–55)</i>
Úvodní stránka	Úvodní stránka a obsah	Úvodní stránka a obsah
Shrnutí (Executive Summary)	Shrnutí (Executive Summary)	Shrnutí (Executive Summary)
Analýza prostředí a odvětví	Mise a vize	Mise, vize a kultura
Popis společnosti	Popis produktu či služby	Popis společnosti
Výrobní plán	Analýza odvětví	Analýza odvětví
Provozní plán	Analýza konkurence	Marketingový plán
Marketingový plán	Strategie vstupu na trh	Management a provoz
Organizační plán	Marketingová strategie	Finanční plán a odhady budoucího vývoje
Hodnocení rizik	Popis týmu	Žádost o financování a strategie odchodu (exit)
Finanční plán	Provozní plán	Přílohy
Přílohy	Odhadované finanční výkazy	
	Plán financování	

Zdroj: upraveno dle Hisrich et al. (2017, s. 194–204), Scarborough et al. (2016, s. 180–189), Mariotti a Glackin (c2013, s. 45–55)

Úvodní stránka

Na titulní straně jsou uváděny nejdůležitější údaje, které pomohou čtenáři snadno se zorientovat. Jedná se zpravidla o (Hisrich et al., 2017, s. 196):

- identifikační údaje společnosti (název, sídlo, identifikační číslo osoby),
- kontaktní údaje podnikatele (telefonní číslo, e-mailová adresa apod.),

- stručné popsání podstaty společnosti v pár větách,
- prohlášení o důvěrnosti informací (pro ochranu podnikatelského nápadu).

Shrnutí (Executive Summary)

Lidé zabývající se financováním podniků jsou pravidelně žádáni o posuzování velkého množství podnikatelských plánů, proto z časových i finančních důvodů potřebují vyfiltrovat nevhodné dokumenty, aniž by je museli celé pročítat. K tomu slouží shrnutí s rozsahem dvou až tří stran, které je pečlivě sestaveno podnikatelem až po úplném dokončení podnikatelského plánu. Podoba shrnutí není pevně stanovena, ale vždy musí zahrnovat pouze klíčové faktory společnosti. Cílem tohoto shrnutí není krátce popsat každou část plánu, nýbrž poskytnout nejzásadnější informace o konceptu společnosti, unikátnosti nápadu, osobách stojících v čele, způsobu a výši generování peněžních prostředků (ibid., s. 197).

Analýza prostředí a odvětví

Před detailním představením podnikatelského nápadu je vhodné nastínit aktuální situaci na zvoleném trhu z pohledu (ibid., s. 197–199):

- analýzy okolního prostředí, jež hodnotí vnější faktory neovlivnitelné podnikatelem. Uvedené faktory mohou mít dopady na realizaci plánu, proto je nezbytné jejich určení a posouzení možných důsledků. V tomto případě lze využít PESTLE analýzu objasněnou v samostatné kapitole,
- analýzy odvětví zachycující probíhající i nastupující trendy, vývoj poptávky, informace o konkurentech i charakteristikách zákazníků, přičemž detailní analýza konkurence (například pomocí matice konkurenčního profilu) může být provedena také v marketingovém plánu.

Popis společnosti

Na rozdíl od předchozích částí se v této kapitole uvádí podrobný a ucelený popis společnosti, který zahrnuje (ibid., s. 199–201):

- objasnění historie a příčiny vzniku společnosti,
- formulaci mise a vize,
- vysvětlení produktu či služby,
- sepsání dosavadního pokroku ve vývoji,

- představení odpovědného týmu,
- uvedení lokality a velikosti společnosti,
- předpoklady podnikatele či podnikatelů k úspěchu.

Výrobní plán

Po představení produktového portfolia jsou předloženy informace o způsobu výroby jednotlivých produktů. Pokud si společnost zajišťuje či hodlá zajišťovat kompletní výrobu sama, je popsán úplný výrobní proces. Podnikatel by měl připojit schéma uspořádání výrobní haly, seznam a specifikace strojů a vybavení nezbytných k výrobním úkonům, soupis potřebných materiálů včetně dodavatelů a termínů dodání, kalkulace výrobních nákladů apod. V případě outsourcingu části nebo celé výroby, jsou vyjmenováni všichni subdodavatelé včetně jejich umístění, cenové politiky, uzavřených smluv a důvodů pro navázání spolupráce. Jestliže podnik nevykazuje výrobní činnost, pak není tato kapitola v podnikatelském plánu zpracovávána (ibid., s. 201).

Provozní plán

Pro účely detailního znázornění a vysvětlení toku zboží a služeb od výroby v podniku až k zákazníkovi je vymezen provozní plán. Podnikatel by v něm měl objasnit, odkud a za jakou cenu bude zboží odebíráno, kontrolu kvality, jaké jsou potřeby a systém pro skladování, uplatnění technologií v rámci transakcí, jakými kanály bude zboží distribuováno k zákazníkům, řešení zákaznické podpory a další (ibid., s. 201–202).

Marketingový plán

Jednou z nejvýznamnějších částí podnikatelského plánu je marketingový plán, který předkládá stěžejní informace o stavu trhu, definuje zákazníka a zejména popisuje, jak bude nastavena cena, propagace a distribuce produktu či služby. Konkrétně by podnikatel neměl opomenout argumentaci relevantních výsledků průzkumu trhu, důkladnou analýzu konkurence, hlavní marketingové cíle, segmentaci zákazníků (určení cílové skupiny), predikci poptávky, identifikaci marketingových kanálů, plán kampaní, stanovení rozpočtu pro marketingové aktivity, základní design značky a jakoukoliv další vhodnou oblast, která by čtenáři lépe přiblížila prezentovanou společnost. Podnikatel by měl tomuto plánu věnovat zvýšené úsilí, neboť na kvalitu jeho provedení dbají investoři i poskytovatelé půjček, a zároveň se jím bude moci řídit na denní bázi při uvedení podniku do provozu (ibid., s. 202).

Organizační plán

V organizačním plánu je popsána vlastnická struktura společnosti, tedy rozdělení a výše podílů společníků, dále je vhodné přiložit organizační schéma společnosti pro znázornění rolí, pravomocí a odpovědností. Z obsahu organizačního plánu by měly být jasně rozpoznatelné vazby mezi jednotlivými úrovněmi managementu, a kdo stojí v řídicí funkci. Dále je zmiňováno profesní pozadí členů týmu a jejich plánované mzdové ohodnocení za výkon přidělené funkce (ibid., s. 202–203).

Hodnocení rizika

Nově utvářené podnikání s sebou vždy nese značná rizika a pro věřitele je důležité vidět, že podnikatel existenci těchto rizik přiznává a vědomě s nimi pracuje. Ignorováním či zatajováním rizik spojených s daným odvětvím či podnikem ve výsledku podnikatel poškodí zejména sám sebe. Klasickým doporučeným postupem je vyjmenování možných rizik, objasnění potenciálních následků, a nakonec vytvoření preventivních a nápravných strategií. Pro získání systematictějšího výstupu lze použít některé nástroje, například *Failure Mode and Effect Analysis* (zkráceně FMEA). Pokud existují faktory, které se mohou zdát rizikové, ale průzkum podnikatele nasvědčuje, že nebudou ohrožovat budoucí fungování společnosti, tak i přesto by měly být sepsány včetně potřebné argumentace (ibid., s. 203).

Finanční plán

Finanční plán poskytuje přehled predikovaných finančních výsledků a tím slouží k posouzení realizovatelnosti podnikatelského plánu i výše potřebné investice či půjčky. Tato oblast může být rozdělena na tři části (ibid., s. 203–204):

- predikce výnosů a nákladů (možno využít **výkazu zisku a ztráty**, zkráceně VZZ) alespoň na tři roky dopředu, přičemž první rok je rozepsán podrobněji na měsíce,
- předpokládané příjmy a výdaje (vyznačeno v **přehledu o peněžních tocích**) nejméně za období následujících tří let a se zpracováním prvního roku na jednotlivé měsíce či kvartály, tímto podnikatel i investor budou vědět, zdali je pro provoz každý měsíc dostatek peněžních prostředků,
- odhadovaná výše aktiv (majetku) a pasiv (zdrojů financování) v **rozvaze** pro znázornění finančního stavu podniku k určitému datu.

Přílohy

Jakékoliv dodatečné informace a data podporující či doplňující tvrzení v hlavních kapitolách podnikatelského plánu patří do sekce příloh. Podnikatel může přiložit například data marketingového průzkumu, podrobný akční plán obsahující dílčí kroky důležitých úkolů členů týmu, uzavřené či připravené obchodní smlouvy, záznamy o probíhajících jednáních s dodavateli a jejich cenách, zprávy od zákazníků a další materiály, pro které není v textu prostor, ale zároveň jsou nezbytné pro přesvědčení čtenáře o legitimitě daného podnikání (ibid., s. 204).

2.2.4 Strategický přístup

Při zpracovávání podnikatelského plánu lze využívat principy strategického přístupu vycházejícího ze strategického řízení společnosti, které má na starosti vrcholový management utvářející cíle a úkoly pro střední management (taktické řízení), který je dále přenáší na liniový management (operativní řízení). Napříč všemi úrovněmi řízení pronikají čtyři základní činnosti vykonávané manažery, tedy plánování, organizování, vedení a kontrola – a právě plánování i organizování jsou z největší části doménou vysoce postavených pracovníků rozhodujících o následujících měsících a letech existence podniku, což je v souladu také s podnikatelským plánem, za který zodpovídají (Červený et al. 2014, s. 10–13).

V kontextu podnikatelského plánu je pro kapitolu Popis společnosti zásadní také formulace vize, mise a cílů (cíle jsou používány v mnoha oblastech, například v marketingovém plánu je možné stanovit jeho hlavní cíle na následující rok nebo dílčí cíle pro jednotlivé kampaně).

Vize

Již při prvotním promýšlení podnikatelského nápadu by se měl podnikatel zamyslet, kam chce svou budoucí společnost směřovat, a o to více je důležité, aby se také ostatní vrcholoví představitelé podniku dokázali ztotožnit s takto nastaveným směrem. Právě vize vyjadřuje, kam se bude podnik z dlouhodobého hlediska ubírat a čím se ve výsledku stane, přičemž musí jasně vymezovat pole působnosti společnosti a rozsahem by ideálně neměla přesahovat jednu větu (David a David, 2017, s. 158–159). Svým sdělením by měla vzbuzovat inspiraci a zápal rovněž u samotných zaměstnanců i široké veřejnosti (Horváthová et al., 2013, s. 203).

Mise

Po stanovení vize je formulována mise, jejímž cílem je definovat účel existence společnosti. Mise by měla být věcná (avšak ne příliš konkrétní kvůli zachování volného prostoru pro vývoj podnikových aktivit), stručná (maximálně 150 slov), podnětná, informující o přínosu produktu (či služby) a odpovědnosti společnosti, přijímaná pracovníky a trvalá (David a David, 2017, s. 160–165).

Cíle

K měření postupu naplňování stanovené vize a mise slouží dosažené cíle, jež rovněž pomáhají podnikateli, manažerům i potenciálním investorům určovat a kontrolovat směřování podniku (Barrow et al., 2012, s. 7).

Matusiková et al. (2017, s. 10–11) člení cíle například dle:

- **času** na krátkodobé (do jednoho roku), střednědobé (rok až pět let), dlouhodobé (pět až deset let) – budou definovány v praktické části,
- **rozsahu přesnosti** na strategické (obecně formulované cíle dlouhodobého charakteru), taktické (určité a pojímající kratší časový úsek) a operativní (konkrétně definované a popisující kritéria výkonu a času),
- **hierarchie** na hlavní (souhrnné cíle zastřešující jednotlivé oblasti) a dílčí (jsou podmnožinou hlavních cílů).

Pro vytváření účinných a využitelných cílů je žádoucí dodržovat některý z používaných metodických rámců. Zahorsky (2018) předkládá jeden z nejznámějších z nich – rámec **SMART**, podle kterého cíle musí být:

- specifické (*Specific*) – jsou vztaženy ke konkrétním úkolům a činnostem,
- měřitelné (*Measurable*) – zahrnutím přesných čísel a metrik je vedení schopno zhodnotit úspěšnost jejich dosažení,
- dosažitelné (*Attainable*) – mířit vysoko, ale zároveň uvažovat realisticky,
- relevantní (*Relevant*) – jsou v souladu se současným stavem a směřováním společnosti,
- časově ohraničené (*Time-Based*) – stanovení konečného termínu pro splnění cíle umožňuje cíle lépe kontrolovat a vyhodnocovat.

Existují ovšem také **alternativy** (Riemersma, 2016), jež zaplňují slabá místa principů SMART, kterým bývá vyčítáno příliš úzké vymezení cíle bránící uvažování ve větším měřítku, zaměření na data bez zahrnutí motivační složky podnikové kultury, strnulost v dynamickém tržním prostředí, občas nesprávná interpretace a nepochopení některých prvků tohoto nástroje a podobně (Banks, 2019). Nicméně právě důraz na specifickou a měřitelnost může hrát zásadní roli u krátkodobých či jiných druhů cílů, proto je možné k přístupu SMART přijmout také některou z alternativ, pomocí níž by podnikatel dokázal lépe definovat cíle vyžadující dynamičnost a zapojení filosofie společnosti.

Pro srovnání jsou níže objasněny principy cílů FAST, které byly v souladu s tímto přístupem sestaveny také v praktické části práce. Cíle utvářené rámcem **FAST** dodržují čtyři klíčové zásady jejichž zásluhou jsou (Sull a Sull, 2018):

- často diskutovány (*Frequently discussed*) – vnoření cílů do pravidelných diskuzí a jednání pomáhá kontrolovat a vyhodnocovat jejich postup (a v případě potřeby upravovat směřování), přidělovat zdroje k jejich plnění, udržovat pozornost u zásadních oblastí a častěji poskytovat zpětnou vazbu,
- ambiciózní (*Ambitious*) – naplnění stanovených cílů by mělo vždy představovat určitou výzvu (pro zvýšení výkonnosti týmů), jelikož příliš snadné cíle nejsou natolik motivující (naopak nereálné cíle jsou vyloženy demotivující) a mohou vést k úmyslné pasivitě a nevyužívání potenciálu pracovníků naplno,
- specifické (*Specific*) – tento prvek v podstatě zastupuje principy SMART, neboť klade důraz na konkrétní srozumitelné formulování cílů včetně vhodných metrik, milníků a instrukcí, jak má být cíle dosaženo a co je požadovaným výstupem,
- transparentní (*Transparent*) – pro lepší provázání podnikových aktivit napříč týmy či jednotlivými pracovníky by měli mít všichni pracovníci možnost vzájemně vědět o přidělených cílech a jejich účincích na podnik – to může zvýšit efektivitu práce i zdravou soutěživost na pracovišti.

Strategie

Pojmem strategie lze chápat způsob či sled činností, kterými představitelé podniku plánují splnit vytyčené cíle v rámci strategického řízení (Matusiková et al., 2017, s. 1–3).

Vhodné zaměření strategie je možné určit aplikováním nástrojů strategické analýzy, kupříkladu pomocí analýzy SWOT a následným vyhodnocením identifikovat vhodný druh strategie podle příslušné matice, přičemž stanovená strategie by měla být přijata na celopodnikové úrovni.

2.2.5 Zdroje informací

Podnikatel může čerpat informace z mnoha veřejně dostupných zdrojů, přičemž jejich vhodnost se odvíjí od věcné náplně hledaných informací, aktuálnosti, kvality a výše prostředků vydávající instituce.

Například při průzkumu trhu, stanovování předpokladů a následném vyhodnocování lze (mimo primární výzkum zahrnující dotazování, pozorování a experiment) získávat data nejen z odborných publikací, ale také z databází specializovaných institucí. Pro identifikaci demografických trendů se nabízí internetové stránky a databáze Českého statistického úřadu (dále jen ČSÚ) či statistického úřadu EU – Eurostatu. Pro konkrétní oblasti zpravidla existují také specializované instituce s vlastními webovými stránkami. Při analýze konkurence je vhodné využít portál Justice provozovaný Ministerstvem spravedlnosti České republiky pro stažení účetních výkazů, webové stránky a sociální síť samotného konkurenčního podniku, stránky obsahující objektivní články a reálné recenze jejich zákazníků apod.

2.3 E-commerce

Využívání internetu k podnikání je dnes zcela přirozenou součástí většiny podnikatelů a za naprostou samozřejmost by jej měli považovat zejména podnikatelé teprve chystající podnikatelský plán pro budoucí či současnou činnost, proto termín e-commerce zasluhuje bližší objasnění také v této práci.

2.3.1 Vymezení e-commerce

Laudon a Traver (2017, s. 50–60) označují pojmem e-commerce užívání internetu a přidružených technologií, mobilních aplikací a prohlížečů v přenosných zařízeních k uskutečňování obchodních transakcí. E-commerce tedy zastřešuje digitální transakce mezi podnikem a jednotlivými spotřebiteli (*B2C e-commerce*), mezi dvěma podniky (*B2B e-commerce*), vzájemně mezi spotřebiteli (*C2C e-commerce*), prováděné skrze mobilní zařízení (*Mobile e-commerce* či *m-commerce*), uskutečněné pomocí sociálních sítí (*Social e-commerce*) a zaměřené na spotřebitele dle jejich aktuální geografické polohy (*Local e-commerce*“).

E-commerce svými principy umožňuje prosadit se také menším podnikatelům, jelikož na trhu již záleží spíše na rychlosti a schopnosti přizpůsobovat se neustále se měnícím podmínkám a požadavkům – v takto nastaveném konkurenčním prostředí jsou úspěšné zejména značky ochotné odlišovat se, inovovat a naslouchat zpětné vazbě zákazníků (Scarborough et al., 2016, s. 341–343).

Laudon a Traver (2017, s. 52–56) identifikují osm klíčových znaků e-commerce objasňujících značný každoroční růst:

- **všudypřítomnost** – dostupnost kdekoliv a kdykoliv z e-commerce činí nástroj významně urychlující a usnadňující celý nákupní proces,
- **globální dosah** – zpřístupnění internetu a technologií mezinárodních transakcí odstraňuje geografické i kulturní hranice, čímž má podnikatel možnost oslovit mnohonásobně širší publikum oproti tradičnímu modelu obchodování,
- **celosvětové standardy** – technické normy ustanovující používání technologií e-commerce mají globální charakter, což dopomáhá ke snižování nákladů vstupu na trh, lepšímu propojování informačních systémů a nabízení zajímavějších podmínek zákazníkům,
- **komplexnost** – rozsah, obsah a forma sdělení zákazníkovi mohou být libovolně upravovány tak, aby měl vždy dostatek požadovaných informací a mohl následně uskutečnit nákup,
- **interaktivita** – umožňuje komunikaci mezi podnikatelem a zákazníkem v reálném čase,
- **hutnost informací** – e-commerce se podílí na rostoucím objemu dostupných informací, čímž na trhu zvyšuje transparentnost cen a nákladů
- **personalizace** – na základě uživatelského předchozího chování je na něj obchodník schopen cílit marketingová sdělení přizpůsobená jeho potřebám, případně upravit doručovaný produkt či službu dle konkrétních preferencí,
- **sociální technologie** – vzájemným vytvářením a sdílením obsahu komunitami poskytuje e-commerce prostor pro nový druh masové komunikace.

Všechny tyto výhody charakteristických prvků e-commerce hodlá využívat také společnost, jež bude představena v praktické části práce.

2.3.2 Současný stav e-commerce

Celosvětový trh maloobchodního e-commerce (orientace na B2C) v roce 2017 činil 2 304 miliard amerických dolarů (Statista, 2018a). Při stabilně rostoucí globální míře penetrace internetu 56 % (v Evropě 82 %) a 40 % všech uživatelů používajících internet na mobilních zařízeních (v Evropě 36 %) lze očekávat růst i v nadcházejících letech, nicméně spotřebitelé i nadále preferují nakupování ve fyzických prodejnách u většiny produktových kategorií (výjimkou jsou pouze knihy, hudba, filmy, videohry a hračky), z pohledu obchodníků se jedná spíše o nabízení zákazníkům širší možnosti výběru a nákupu (Ecommerce Foundation, 2018).

Žebříček **globálně preferovaných platebních metod** obsahuje elektronické peněženky (36 %), kreditní karty (23 %), debetní karty (12 %), bankovní převody (11 %), odložené platby debetní kartou (8 %), hotovost při doručení (5 %) a ostatní (Statista, 2018b).

Český trh e-commerce zaznamenal v roce 2018 meziroční růst o 17 % (obrat činil 135 miliard korun českých), čímž tvoří 11,4 % maloobchodních tržeb (nejčastěji bylo objednáváno oblečení a z pohledu celkových tržeb byla nejvýraznější elektronika) a růst pravidelných nakupujících stále roste (Holzman, 2019). Z hlediska jednotlivých produktových kategorií se na celkových tržbách podílely nejvýznamněji skupiny elektronika (40 %), dům a zahrada (16 %), oblečení a móda (12 %), a meziročně nejvíce narostly kategorie jídlo a nápoje (52 %), erotické pomůcky (33 %) a hobby (27 %) (Heureka, 2019).

Nejoblíbenější **platební metodou v ČR** i nadále zůstává dobírka (32 % z celkového obratu českého trhu e-commerce), nicméně její zastoupení neustále mírně klesá a do popředí se dostávají platby při převzetí zboží (30 %) a online platby kartou (22 %), zaostává podíl bankovních převodů (7 %) a ostatní (Heureka, 2019). Podíl návštěv českých e-shopů z mobilních zařízení meziročně vzrostl o pět procentních bodů na 45 %, což potvrzuje pozvolné změny v nákupním chování spotřebitelů (Heureka, 2019).

I když je tato práce obsahově zaměřena spíše na B2C e-commerce trh, je nezbytné zmínit také jeho protějšek – **B2B e-commerce** – s přibližnou hodnotou 10 600 miliard amerických dolarů za rok 2018 několikanásobně převyšuje B2C, a i když se B2B e-commerce stále ještě rozvíjí a největší tržby generuje zejména na asijském trhu, lze předvídat jeho rozvoj také v Evropě vzhledem k zájmu obchodníků a investorů (Orendorff, 2019).

2.3.3 E-shop

Stěžejním pojmem spadajícím do oblasti e-commerce je **e-shop** (rovněž jsou používány termíny internetový obchod, online obchod nebo e-store), který v podobě webové stránky či aplikace zprostředkovává nabídku a prodej produktů přes internet (Adaptic, c2019).

Česká republika se řadí mezi evropské lídry z hlediska podílu počtu e-shopů na počtu obyvatel (MediaGuru, 2018). V roce 2018 bylo evidováno 43 500 e-shopů (Heureka, 2019). Nicméně jejich kvalita se značně různí a mnoho z nich vykazuje pouze minimální tržby, což je z části způsobeno stále nižšími nároky na zprovoznění e-shopu a zkreslenými představami některých začínajících podnikatelů (ČTK, 2018).

Zmíněnému snadnému založení e-shopu přispívá úroveň českého technologického podhoubí, jelikož se na tuzemském trhu pohybuje dostatek společností specializujících se na různá technická řešení dle velikosti projektů, požadovaných funkcionalit a rozpočtu podnikatelů, můžeme je rozdělit na (Dubina, 2018):

- **individuální řešení** – internetový obchod je vytvořen na míru dle požadavků podnikatele, vyznačuje se vysokou časovou a finanční náročností (náklady se pohybují ve stovkách tisíc až milionech korun), čímž je vhodný pro větší a již fungující projekty,
- **open source řešení** – jedná se o vybudování e-shopu na otevřeném, volně upravitelném zdrojovém kódu nabízeném zdarma, tato varianta je rovněž uživatelsky náročná, ale většinou s sebou nese nižší náklady (desítky až statisíce korun) než individuální řešení z důvodu bezplatného jádra. Stále je však nutné hradit náklady spojené s provozem a spoluprací s programátorem, který je schopen přidat či odebrat jednotlivé funkce (rozšíření a doplňky), aby byl e-shop použitelný pro dané podnikání,
- **krabicová řešení** – název je odvozen od pevně stanovených možností a funkcionalit, které již nelze podnikatelem libovolně upravovat (většinou lze provádět pouze drobné grafické úpravy jednotlivých prvků apod.) a takto připravený e-shop je pouze pronajímán, čímž zastupuje cenově i uživatelsky nejpřívětivější variantu (stovky až tisíce korun měsíčně) bez nutnosti odborných znalostí.

Společnost prezentovaná v praktické části bude volit již konfigurované krabicové řešení, avšak plánuje zakoupit doplňky a nástroje třetích stran pro rozšíření funkcionalit celého e-shopu po uživatelské i administrativní stránce.

2.3.4 Digitální marketing

Chaffey a Ellis-Chadwick (2016, s. 11) definují digitální marketing jako proces dosahování marketingových cílů společnosti pomocí používání digitálních technologií a médií. Jeho cílem mohou být například rozvoj značky, generování tržeb, zákaznická podpora, a to vše skrze online aktivity (Charlesworth, 2018, s. 55). Smyslem není zcela nahradit tradiční formy marketingu, nýbrž zajistit širší dosah a integraci napříč mnoha kanály (Kotler et al., 2017, s.52–53).

Digitální marketing se postupně utvářel od devadesátých let minulého století, konkrétně první bannerové reklamy byly spuštěny v roce 1993, internetový bot (tzv. *web crawler*) vznikl roku 1994 (považováno za počátky SEO) a představením konceptu Web 2.0 odstartoval vývoj internetového prostředí a v něm prováděných marketingových aktivit do dnešní podoby (Kingsnorth, 2016, s. 7–8). Podnik diskutovaný v praktické části bude v rámci svých počátečních marketingových aktivit využívat všechny zde uvedené kanály kromě display reklamy.

Optimalizace pro vyhledávače

Důležitou oblastí digitálního marketingu je optimalizace pro vyhledávače neboli *search engine optimization* (dále jen **SEO**), která spočívá v upravování zdrojové kódu a obsahu cílové webové stránky takovým způsobem, aby vyhodnocovací algoritmy vyhledávače usoudily, že uživatelův požadavek vyhledávání bude naplněn doporučením právě této stránky (Charlesworth, 2018, s. 66–70).

Tento pojem nesmí být zaměňován s termínem *search engine marketing* (SEM), který bývá označován za nadřazený prvek popisující širší význam vyhledávačů pro online marketing (ibid.). Vzhledem k častým změnám v postupech a sofistikovanosti algoritmů posuzujících dané webové stránky je obecně doporučováno přinášet originální a relevantní obsah, a nesnažit se tyto algoritmy jakkoliv obcházet či zneužívat.

Placené vyhledávání

Pro obsazení výhodných a oddělených pozic na stránkách výsledků vyhledávání je možné zaplatit reklamu ve vyhledávači, což představuje proces přiřazování předem stanovených peněžních částek (v rámci aukčního systému) za potenciální kliknutí uživatelem na danou reklamu, přičemž tato oblast obsahuje rozsáhlou terminologii, proto jsou níže vysvětleny alespoň základní pojmy (Kingsnorth, 2016, s. 109–112):

- **PPC** (*pay per click*) – často používán jako synonymum k placeným reklamám ve vyhledávačích,
- **CPC** (*cost per click*) – udává průměrnou cenu, kterou musel podnikatel zaplatit za kliknutí uživatele na reklamu,
- **QS** (*quality score*) – hodnocení udělené prohlížečem, které ovlivňuje pozici reklamy, čímž může být ovlivněna její výkonnost,
- **klíčová slova** (*keyword*) – jedná se o výrazy vyhledávané uživateli, přičemž pro optimální nastavení reklam je nutné provádět analýzu relevantních klíčových slov.

Display reklama

Placení za umístění reklamy ve vyhrazených částech webových stránek třetích stran je nazýváno display reklamou, která může nést formu jednoduchých statických (většinou animovaných) obrázků nebo také propracovanějších elementů (vyskakovací okna, živě přenášené informace o produktu, videa vnořená do hlavního video obsahu apod.) (Chaffey a Ellis-Chadwick, 2016, s. 515–522).

Sociální média

Společnosti se snaží působit tam, kde jsou jejich zákazníci, a právě kvůli snadné dostupnosti sociálních sítí, blogů či diskuzních fór stále více značek usiluje o prosazování a zviditelňování vlastních nabídek, aktivit či postojů – ať už neplaceným sdílením obsahu k ovlivňování publika, nebo placenou propagací, kterou je možné v případě sociálních sítí velmi přesně zacílit na definovanou cílovou skupinu uživatelů (Kingsnorth, 2016, s. 149–164).

E-mail marketing

Tento druh marketingu je prováděn ve dvou formách – **outbound** (přímé oslovování uživatelů s pobídkou k provedení určité akce) a **inbound** (dochází k řízení přichozích dotazů a sdílení od zákazníků) e-mail marketing, a i když se objevují názory propagující novější marketingové kanály, tak e-mail stále představuje pro mnoho lidí jeden z hlavních nástrojů internetu a s využitím nových služeb a doplňků (např. pokročilé personalizace textu) jej lze velmi efektivně zužítkovat (Chaffey a Ellis-Chadwick, 2017, s. 522–528).

2.3.5 Aktuální trendy v e-commerce

Výčet současných trendů nastolených či teprve prosazujících se v e-commerce se ze značné části překrývá s trendy v podnikání uvedenými v samostatné kapitole této práce. Jsou jimi například rychlejší doručování zboží a zlepšování logistických procesů, integrace technologií umělé inteligence a strojového učení, využití AR, platby mobilními zařízeními a domácími asistenty, vyhledávání hlasem a podobně (Herpin, 2018; Shewan, 2018b).

Nicméně dalšími klíčovými proměnnými, které se vyplatí i nadále sledovat a testovat jsou principy etického podnikání (zákazníci se více zajímají o aktivity podniku), ústup v poskytování služby vrácení zboží zdarma, kvalitní vizuální obsah (animace, videa a obrázky více zaujmou uživatele), objednávání zboží pomocí jediného tlačítka, podpora lidské různorodosti a jedinečnosti v marketingových aktivitách, vyvinutí vlastního osobitého balení zboží, využívání dropshippingu (podnikatel nabízí produkty svého dodavatele a skutečně objednávkou mu postupuje, čímž mu odpadají náklady za držení skladových zásob, expedice balíků apod.), zavádění plateb skrze sociální sítě (Absolunet, 2019; Barker, 2018; Kennady, 2018). Dochází rovněž ke slučování offline (nákupy ve fyzických prodejnách) a online světů e-commerce do jednoho fungujícího a vzájemně provázaného celku (Ecommerce Foundation, 2018).

2.4 Společenská odpovědnost podniků

Bláha a Černek (2015, s. 137–138) považují za počátky společenské odpovědnosti podniků působení Adrewa Carnegieho v 19. století, jenž razil morální povinnost majetných subjektů k pomoci a podpoře chudých a méně úspěšných jedinců, nicméně systematický výzkum společenské odpovědnosti podniků v moderním pojetí neboli *Corporate Social Responsibility* (zkráceně CSR) započal přibližně v polovině 20. století a jedním ze spouštěcích mechanismů byl rostoucí vliv, nekalé praktiky a nízká transparentnost amerických nadnárodních společností.

Tetřevová et al. (2017, s. 19) vymezují CSR jako dobrovolné chování pracovníků společnosti, které přesahuje ekonomické a technické zájmy podniku a je v souladu se zájmy také všech stakeholderů podniku, zároveň prostupuje podnikovými činnostmi a není vynucené smluvními ujednáními ani zákonem.

Kašparová a Kunz (2013, s. 12–17) se i přes neexistenci všeobecně univerzální definice pokouší popsat CSR jako přístup k podnikání, kterým se podnik dobrovolně zavazuje k odpovědnému výkonu činnosti vůči lidské společnosti i okolnímu prostředí. Dále přináší výčet hlavních **principů CSR**, jsou jimi:

- dobrovolná implementace podnikem,
- spolupráce se všemi stakeholdery (jedná se o zainteresované subjekty),
- podávání transparentního obrazu o činnostech podniku a udržování dialogu se stakeholdery,
- provozování podniku v souladu s tzv. *triple bottom line* principem (dodržování ekonomické, environmentální a sociální odpovědnosti),
- zavedení CSR do všech úrovní podniku z dlouhodobého hlediska,
- zavázání se k odpovědnosti vůči společnosti a rozvoji kvality života.

Dle rozšířeného modelu pilířů CSR je možné uvést **klíčové činnosti**, které by společnosti měly brát v úvahu při vymezování podnikových aktivit (Tetřevová et al., 2017):

- **ekonomická odpovědnost** – uplatňování principů dobrého řízení, nabízení kvalitních a bezpečných výrobků zákazníkům, posilování vztahů se stakeholdery, inovování a zaměření na udržitelnost produktů,
- **sociální odpovědnost** – zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, kladení důrazu na vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, netolerování diskriminačních a obtěžujících praktik, zakázání nucené a dětské práce,
- **environmentální odpovědnost** – dodržování příslušné legislativy, nastavení odpovědné vnitřní kultury z hlediska environmentálních otázek, naplňování principů udržitelného rozvoje, výroby i spotřeby,
- **etická odpovědnost** – ustanovení etického kodexu, zajištění patřičného vzdělávání a výcviku pracovníků v oblasti etiky, zavedení etického reportingu a auditu,
- **filantropická odpovědnost** – vykonávání fyzického, asistenčního či expertního podnikového dobrovolnictví.

Na možné **přínosy CSR** lze pohlížet z pohledu více stran. Pavlík a Bělčík (2010, s. 28–33) řadí mezi potenciální přínosy například snižování nákladů (implicitních i explicitních), dlouhodobé zvyšování zisku, vytvoření motivovaných a loajálních pracovníků, přilákání nových uchazečů o zaměstnání, obchodních partnerů či investorů, získávání konkurenční výhody, nárůst loajality stávajících zákazníků, zlepšování dodavatelsko-odběratelských vztahů, efektivnější i vědomější řízení rizik a další.

Pro tyto výhody bývá koncept CSR občas **zneužíván pomocí nekalých praktik** některých společností, kdy je zájem podniku o „konání dobra“ pouze předstírán a není podložen reálným úsilím či výsledky. V tomto ohledu se lze setkat s pojmy *greenwashing* (podnik veřejně prezentuje své iniciativy zaměřené na environmentální odpovědnost, které však nejsou naplňovány), *bluwashing* (prázdné ztotožňování se s globálně ustanovenými principy CSR pro zlepšení reputace) a *pinkwashing* (dochází k němu při marketingových aktivitách zaměřených na řešení určitého rizika, a přitom se podnik na daném riziku sám podílí).

Kašparová a Kunz (2013, s. 39–44) upozorňují, že i přes rostoucí povědomí o CSR je v ČR stále prostor pro zlepšení a je potřeba i nadále zkoušet nové způsoby pro šíření informací o CSR, zejména pak poskytovat podnikatelům racionální důvody, reálné úspěchy a možné výhody plynoucí ze zavedení principů CSR do podnikových činností, a zároveň vyzývají vládu, média a další instituce k podpoře veřejné diskuze skrze jejich kanály.

Myšlenka a hodnoty podniku popisovaném v praktické části práce jsou již od počátku vystavěny na principech CSR a berou je jako samozřejmost.

2.5 Udržitelný rozvoj v podnikání

Pojem **udržitelnost** neboli *sustainability* původně pochází z lesnictví a objevuje se od počátku 18. století, kdy je objasňován jednoduchým principem – nelze vytěžit více dřeva, než kolik je les schopen vyprodukovat – od té doby se udržitelnost značně rozvinula v teoretické i praktické rovině a v minulém století lze pozorovat snahu o vymezení **udržitelného rozvoje** jako procesu využívání zdrojů, směřování investic, vyvíjení technologií a institucionálních změn, zajišťujícího naplnění aktuálních lidských potřeb a současné neohrožování existence budoucích generací (Weidinger, 2013, s. 14).

Podle Weybrecht (2014, s. 14–16) je účelem udržitelného rozvoje vyvažování a vzájemné ovlivňování **společenské rovnosti** (lidská práva, bezpečnost, spravedlnost, kulturní rozmanitost, genderová rovnost), **ochrany životního prostředí** (voda, vzduch, energie,

zemědělství, lesy apod.) a **ekonomického rozvoje** (zaměstnanost, vzdělávání, odpovědná spotřeba, snižování chudoby, management odpadů atd.), a tyto oblasti (pilíře) jsou propojeny s vládními iniciativami a kulturními vlivy.

Hisrich et al. (2017, s. 20–22) označují dodržování zásad **udržitelného podnikání** za jednu z nejdůležitějších výzev dnešní doby. Podnikatelé by se měli zaměřovat nejen na výstup jejich činnosti, nýbrž také na samotné procesy, jež se na vytváření daného výsledku podílí. Tento přístup k podnikání bere ohled na zachování přírody, kvalitu života a lidskou společnost jako celek. Lze jej považovat za pokrokový druh řízení orientovaný na utváření nových produktů, služeb, trhů, procesů a systémů, které navyšují sociální i environmentální hodnotu podnikových aktivit, čehož může být dosaženo jedinečně uvědomělým inovováním pro zachování konkurenceschopnosti (Weidinger, 2013, s. 2).

Pro mnohé podnikatele může zavedení principů udržitelnosti přinášet některé z **výhod**, které identifikovala Weybrecht (2014, s. 24–29) – jsou jimi snížení nákladů, zachování zdrojů, soulad s legislativou, zlepšení reputace, odlišení se, přilákání kvalitních pracovníků, uspokojení zákaznických potřeb, naplnění očekávání stakeholderů, či zvýšení transparentnosti, avšak tento stav není automatický a vyžaduje značné úsilí, navíc se projevy jednotlivých výhod mohou lišit v závislosti na daném podniku.

Například aktuálně dochází k přesunu mnoha mezinárodních společností blíže k místu zpracování, výroby a spotřeby i za cenu vyšších nákladů, neboť geograficky tento postup může zajistit vyšší kvalitu i bezpečnost užití pro zákazníka a zjednodušit logistické procesy, což rovněž zmírní dopady na životní prostředí (Zadrazilová, 2011, s. 26).

2.5.1 Cíle udržitelného rozvoje

Myšlenka udržitelného rozvoje je podporována mnoha organizacemi utvářením vlastních iniciativ, v této kapitole je popsán jeden z hlavních, globálně přijímaných rámců. Cíle udržitelného rozvoje neboli *Sustainable Development Goals* (SDGs) jsou programem Organizace spojených národů (OSN) přijatý všemi členskými státy v roce 2015 (stanoveno do roku 2030), jehož jádro tvoří sedmnáct cílů (viz **obrázek 2.1**) směřujících k řešení globálně aktuálních stěžejních otázek pro zlepšení současnosti a zajištění budoucnosti (United Nations, 2015).

Obrázek 2.1 Znázornění 17 cílů udržitelného rozvoje (SDGs)



Zdroj: Organizace spojených národů (2017)

Pro kontext této práce jsou blíže vysvětleny tři cíle týkající se rozvojových i rozvinutých zemí (Organizace spojených národů, 2019):

- „podporovat trvalý, inkluzivní a udržitelný hospodářský růst, plnou a produktivní zaměstnanost a důstojnou práci pro všechny“ – tento cíl obnáší například udržování ekonomického růstu na hlavu, zvyšování ekonomické produktivity, zefektivňování spotřeby zdrojů pro snížení zátěže na životní prostředí, zajištění vhodných a bezpečných pracovních podmínek a stejných odměn za tutéž práci či zvýšení zaměstnanosti mladých lidí,
- „vybudovat odolnou infrastrukturu, podporovat inkluzivní a udržitelnou industrializaci a inovace“ – zahrnuje budování spolehlivé a udržitelné infrastruktury, podporu dostupných finančních služeb zejména pro malé podniky, posílení vědeckého výzkumu, rozšířit dostupnost informačních a komunikačních technologií,
- „zajistit udržitelnou spotřebu a výrobu“ – cíl je zaměřen na udržitelné hospodaření s přírodními zdroji, podporu zejména velkých společností k přijetí a informování o jejich udržitelných procesech, snížení plýtvání potravinami na hlavu o polovinu, šetrné nakládání s odpady a chemickými látkami, snížení produkce odpadů, šíření informací spojených s udržitelným rozvojem mezi širokou veřejnost, posílení technologické vybavenosti výroby v rozvojových zemích a podobně.

3 Vymezení vybraných metod

Ve vědění koexistují dva póly. Teorie a praxe. V různých oborech na sebe působí a vzájemně se ovlivňují odlišnými měrami a výjimkou není ani svět byznysu. Teoretické zkoumání praktických zákonitostí může praxi přinést zajímavé a mnohdy velmi užitečné metody, které představují ucelený sled popsaných kroků a postupů, jimiž lze při správném použití docílit kýženého efektu (např. vyšší výkonnosti) v rámci podnikových aktivit, a opačně také poznatky z praxe mohou inspirovat vědecké pracovníky či podnikové konzultanty k hlubšímu zkoumání dané problematiky a případnému sestavení nového teoretického rámce, který by mohly užít také ostatní společnosti.

Tato kapitola je zaměřena na stěžejní informace o principech a postupech spojených se zvolenými metodami. Jsou zde uvedeny potřebné definice, historický kontext a vývoj či zařazení metod do podnikových oblastí. Takto připravené teoretické podhoubí poskytuje pevné základy pro aplikační část práce a pomáhá lépe pochopit diskutované souvislosti.

3.1 Analýza PESTLE

Při analýze podniku je možné se jednotlivě zaměřit na jeho vnitřní prostředí, jež je podnik schopen ovlivňovat a přizpůsobovat situaci či stanoveným cílům, nebo na vnější prostředí, které daná společnost může analyzovat, avšak nedokáže jej v zásadní míře ovlivňovat – právě **externí analýza** umožňuje posuzovat vlivy působící v okolí podniku a mající na něj dopady, přičemž ji lze rozdělit na **analýzu makroprostředí** (vzdálené okolí) a analýzu mikroprostředí (na úrovni daného odvětví) (Matusiková et al., 2017, s. 33–35).

3.1.1 Historie metody

Prvotní formulaci varianty této analýzy je možné nalézt v díle Francise J. Aguilara, který roku 1967 představil teoretický rámec ETPS posuzující ekonomické, technické, politické a sociální faktory okolí podniku, nicméně zásadní posun se udál v 80. letech 20. století, kdy byly odvozeny rozsáhlejší formy analýzy zahrnující například environmentální, mezinárodní, etické či demografické faktory, čímž mohla rovněž vzniknout současná podoba PESTLE (Morrison, 2012).

3.1.2 Popis metody

Analýza PESTLE svou náplní spadá do makroprostředí, jelikož podává obraz o faktorech působících na národní nebo mezinárodní úrovni, které mají ve větší či menší míře vliv na

fungování podniku a po bližším prozkoumání mohou podnikateli objasnit příčiny nastalých změn. V závislosti na jejím zaměření a rozsahu může být nazývána také analýza PEST, PESTEL, STEEPLE, PESTLIED apod., přičemž níže je popsáno šest klíčových oblastí (Cadle et al., c2014, s. 3).

3.1.3 Politické faktory

Politické faktory vyjadřují stav či rozhodnutí vlády dotýkající se činnosti podniku. Příkladem mohou být vládní rozhodnutí a politika, aktuální stabilita vlády, politická situace (struktura politických stran a preference voličů), regulace obchodu a podobně (Paul et al., 2014, s. 43).

3.1.4 Ekonomické faktory

Ekonomická výkonnost daného prostředí může mít značné dopady na hospodaření společnosti. Mezi ekonomické faktory patří úrokové míry, míra inflace, nabídka peněz, výše disponibilního příjmu, míra nezaměstnanosti, obecný vývoj ekonomiky, mezinárodní propojení obchodu, dostupnost a cena energií a další (ibid., s. 43).

3.1.5 Socio-kulturní faktory

K zachycení společenské roviny okolí podniku slouží socio-kulturní faktory čítající demografické trendy (porodnost, stárnutí populace, struktura domácností, sňatečnost atd.), změny v životním stylu a postojích obyvatelstva, stav genderové rovnosti, kulturní zvyky a tradice, pracovní mobilitu, úroveň vzdělání apod. (Matusiková et al., 2017, s. 37–38).

3.1.6 Technologické faktory

Oblast technologií pokrývá vývoj stávajících a objevování nových postupů, v čemž si musí společnost udržovat přehled pro zajištění inovačních procesů a včasné reakce na změny na trhu. Technologické faktory zahrnují výši vládních výdajů na vědu a výzkum, kvalitu akademického prostředí či rychlost technologických změn (Paul et al., 2014, s. 44).

3.1.7 Legislativní faktory

Pro zabezpečení budoucnosti podniku je nezbytné se také pohybovat v mezích stanovených legislativou, k tomu poslouží dodržování zákonů týkajících se obchodních korporací, ochrany spotřebitelů, zaměstnanosti, zdraví a bezpečnosti a podobně (Cadle et al., c2014, s. 4–5).

3.1.8 Environmentální faktory

Globální i lokální environmentální změny mohou mít rozdílný vliv na jednotlivé druhy podnikatelských činností. Environmentálními faktory jsou chápány klimatické změny či všeobecný stav životního prostředí a s ním spojená legislativa (Paul et al., 2014, s. 44).

3.1.9 Aplikace metody

Provedení analýzy PESTLE by mělo probíhat kolektivně, neboť její oborový rozsah je příliš široký pro jediného člověka na to, aby mohl objektivně a erudovaně určit a popsat jednotlivé faktory. Proto je doporučeno se metodě věnovat ve skupině expertů z různých oblastí, kteří mohou lépe posoudit relevantnost výstupu. Výsledek analýzy PESTLE by totiž neměl obsahovat strohý výčet všech nalezených vlivů, nýbrž by pro konečnou podobu měly být uvedeny pouze klíčové faktory, které doopravdy společnost nemůže ovlivnit, a zároveň podléhá jejím účinkům. Pokud je podnikatel teprve v začátcích své podnikatelské činnosti a prozatím nemá k dispozici tým odborných zaměstnanců, tak může navázat kontakt s četnými externě působícími experty z vybraných odvětví, kteří poskytují poradenské služby. Průběh metody zpravidla zahrnuje prvotní sběr informací z daných oblastí, následně jsou příslušné faktory posouzeny (vyřazeny či ponechány) z hlediska propojenosti s podnikem, a nakonec jsou postoupeny do analýzy SWOT, kde jsou později vyhodnoceny (Cadle et al., c2014).

Analýza PESTLE může být subjektivně zkreslená a krátkodobě orientovaná, avšak i přesto byla pro tuto práci vybrána z důvodu své schopnosti poměrně komplexně a přehledně identifikovat klíčové faktory vnějšího prostředí, bez kterých není možné sestavit kvalitní podnikatelský plán.

3.2 Analýza konkurence pomocí CPM

Stejně jako analýzu PESTLE lze také analýzu konkurence zařadit do **externí analýzy**, avšak s užším zaměřením na působení okolních vlivů ve vybraném odvětví či oboru, čemuž odpovídá **analýza mikroprostředí**.

3.2.1 Popis konceptu konkurence

Analýzu konkurence je možné provést různými způsoby, přičemž podnikatel by si měl její podobu, průběh i výstup přizpůsobit vlastním potřebám tak, aby dosáhl maximální možné relevantnosti získaných informací, a zároveň omezil rozsah výstupu na klíčová data, která umožňují pochopit konkurenci v odvětví v hlubším kontextu při zachování snadného vyhodnocování a práci s informacemi.

Mezi hlavní představitele badatele v utváření a působení konkurence se bezpochyby řadí Michael Porter, jehož dílo sumarizuje a popisuje Magretta (2012), která zároveň přináší aktualizovaný pohled na Porterovy názory. Magretta (2012, s. 13–26) zmiňuje, že konkurenční jednání je podnikatelskými subjekty momentálně vnímáno buď jako naprostá nezbytnost k dosažení úspěchu, nebo naopak nebezpečná cesta soutěžením až k selhání. Právě druhý postoj ke konkurenci označuje za zcela chybný, neboť vlivy konkurence by mělo docházet k vytváření jedinečných hodnot subjektů, nikoliv k svádění nevraživých soubojů o absolutní převahu.

Dále upozorňuje na Porterovu myšlenku spočívající v usilování účastníků trhu o pozici vedoucího subjektu v daném odvětví, čímž se sami předurčují k nevyhnutelné kolizi, protože první pozice nemůže být obsazena vícero podniky (ibid., s. 28–36). Tento jev bývá způsobován přílišným vzájemným napodobováním ostatních konkurentů, přičemž ve výsledku dochází ke ztotožnění nabídek, v důsledku čehož na trhu chybí rozmanitost. Klíčovým slovem a východiskem je zde jedinečnost.

Právě jedinečnost může dopomoci k vyšším ziskům, k cílení na rozličné potřeby poptávky a k vlastním inovacím, čímž se konkurenční prostředí rozvětví a následná podoba trhu dokáže nabídnout hodnotu každému typu zákazníka (ibid., s. 39–40). Otázkou zůstává, zdali je toto vytváření stále nových směrů udržitelné v dnešním velmi dynamickém tržním prostředí – jestli jsou potřeby zákazníků opravdu tak široké a různorodé, nebo tím naopak vznikne příliš roztržitý trh.

3.2.2 Popis metody

Analýzu konkurence lze provést pomocí **matice konkurenčního profilu** neboli *Competitive Profile Matrix* (dále jen **CPM**). Metoda slouží k nalezení hlavních konkurentů a identifikaci jejich silných a slabých stránek vztažených k dané společnosti, přičemž se CPM svou náplní pohybuje nejen v externím prostředí, nýbrž částečně také v interním, jelikož hodnocené **kritické faktory úspěchu** (*critical success factors* či CSF) mohou pocházet z obou oblastí (David, c2011, s. 81). Odhalením a vyčíslením klíčových faktorů podnikatel zjistí, v čem jeho podnik vyniká, a kde jsou místa ke zlepšení (Scarborough et al., 2016, s. 210). Důvodem pro zvolení CPM v této práci byla zejména provázanost s dalšími metodami, kvantitativní stránka metody a univerzálnost využití.

3.2.3 Aplikace metody

Zpočátku je nezbytné zvolit hlavní konkurenty, se kterými bude podnik srovnáván, a zároveň je potřeba vybrat řadu relevantních **CSF** daného odvětví – jedná se o faktory důležité pro úspěch v příslušném oboru (Jurevicius, 2013a).

Následně je sestavena a vyplněna samotná matice. Váha udává důležitost faktoru pro dosažení úspěchu v odvětví, přičemž s rostoucí hodnotou vzrůstá význam a součet vah musí být roven hodnotě jedna (ibid.).

Stanovování bodového hodnocení i vah by mělo probíhat skupinově v přítomnosti zástupců top managementu a oborových expertů (subjektivní vlivy jsou zásadní slabinou metody CPM). Body jsou přidělovány dle následujícího principu – pokud je daný kritický faktor úspěchu (Scarborough et al., 2016, s. 210):

- významnou slabou stránkou (1 bod),
- méně významnou slabou stránkou (2 body),
- méně významnou silnou stránkou (3 body),
- významnou silnou stránkou (4 body).

Vážené skóre je získáno roznásobením hodnoty váhy a bodů. Podnik, který získá nejvyšší součet váženého skóre vykazuje dominantnější pozici v odvětví. Po vyhodnocení CPM by měly být navrženy akční kroky k posílení či obhájení postavení na trhu (Jurevicius, 2013a). Možná výsledná podoba CPM je prezentována v **příloze č. 2**.

Dle názoru autora práce, rozvinuté konkurenční prostředí může vyvíjet zdravý tlak na všechny zúčastněné strany a tím podporovat neustálý proces inovování, ať už se jedná o vysoce pokrokové technologie typu automatizace výroby, strojové učení či autonomní doprava, nebo rozšíření užitečných digitálních nástrojů, které umožňují také malým podnikům konkurovat velkým hráčům například na poli e-commerce. Avšak při neschopnosti neustále inovovat a rozvíjet se, může fungování daného podniku naprosto selhat, což v negativních případech může vést také k porušování právních předpisů a zásad etiky. Proto je nezbytný také svědomitý výkon práce kontrolních institucí.

3.3 Analýza 7P

Po provedení externí analýzy následuje **interní analýza** neboli analýza vnitřního prostředí, která cílí na rozložení celého podniku na dílčí prvky ovlivňující rozhodování managementu

včetně jejich následného kritického zhodnocení. Pro dosažení celistvého obrazu o vnitřním prostředí společnosti je možné provést analýzu 7P.

3.3.1 Historie metody

Vznik původního *marketingového mixu 4P* spadá do roku 1964, kdy E. Jerome McCarthy představil jednotlivé prvky (produkt, cena, propagace a distribuce), nicméně takto nastavený model se příliš orientoval na produkt a nebyl vhodný pro aplikování na služby, z toho důvodu byl postupně upravován a v roce 1981 vznikl rozšířený *marketingový mix 7P* neboli analýza 7P, který zahrnoval tři prvky navíc (lidé, procesy, materiální prostředí) (Warrink, 2018).

3.3.2 Popis metody

Metoda spočívá ve vymezení a zkombinování hlavních elementů společnosti takovým způsobem, aby věrně vystihovaly podstatu vnitřního prostředí podniku a splňovaly podmínky daného odvětví, neboť jsou tyto prvky vzájemně propojeny (Zeithaml et al., 2017, s. 24–26). Analýza 7P byla vybrána pro provedení interní analýzy z toho důvodu, že odpovídá moderním potřebám rozdílných podnikatelských konceptů a souhrnně popisuje všechny zásadní oblasti vnitřního prostředí, navíc je vhodná pro podniky zaměřené na produkty i služby a její jednotlivé oblasti jsou vysvětleny níže.

3.3.3 Produkt (Product)

Oblast produktu spočívá ve vytvoření fyzického produktu či služby v souladu s požadavky cílového trhu – uspokojení potřeb zákazníků je prioritou – proto by měla část o produktu obsahovat informace o jeho vlastnostech, kvalitě, příslušenství, způsobu použití, branding, dostupných variantách, balení a záruce (McCarthy a Perreault, c1993, s. 47).

3.3.4 Cena (Price)

Pro stanovení atraktivní a konkurenceschopné ceny je nutné nejprve prozkoumat cenovou politiku konkurentů, odhadnout či otestovat reakci zákazníků a kalkulovat s požadovanou marží, plánovanými podporami prodeje nebo dalšími faktory ovlivňujícími proměnlivost výsledné ceny – cena musí být přijatelná zároveň pro podnik i zákazníka (ibid., s. 49).

3.3.5 Propagace (Promotion)

Promyšlené dostávání nabídky podniku do povědomí zákazníků je důležité pro dosažení požadovanému objemu prodeje. V propagaci by proto měly být popsány všechny záležitosti

týkající se prodejců (jejich výběr, zaškolení, odměny apod.), typů plánovaných médií a reklam (možno uvést konkrétní reklamní kampaně i způsoby zapojení digitálního marketingu) či podpory prodeje (Zeithaml et al., 2017, s. 25).

3.3.6 Distribuce (Place)

Bez dopravení produktu či služby k cílovému zákazníkovi je předchozí snažení zbytečné, z toho důvodu by měly být zvoleny vhodné distribuční kanály, které zajistí přepravu od výrobce (včetně předchozího skladování) až k zákazníkovi, ať už se jedná o přímé předání nebo zapojení prostředníků a specializovaných společností (McCarthy a Perreault, c1993, s. 47–48).

3.3.7 Lidé (People)

První z rozšiřujících elementů marketingového mixu jsou lidé, jelikož zejména při poskytování služeb je žádoucí zajistit pozitivní zkušenost zákazníka při styku s kterýmkoliv pracovníkem podniku (jsou posuzovány faktory typu osobní přístup, chování, upravenost a vhodnost oblečení apod.), navíc mohou daného zákazníka značně ovlivnit také prožitky ostatních zákazníků (Zeithaml et al., 2017, s. 26). Bush (2016) doporučuje vyhodnotit, zdali zaměstnanci doopravdy věří produktu či službě a dělají je žádanými.

3.3.8 Materiální prostředí (Physical Evidence)

Rovina materiálního prostředí má za úkol dotvářet pozitivní dojmy zákazníka a budovat kredibilitu společnosti například pomocí designu kanceláří či jiných místností, vybavení, webových stránek nebo podnikových materiálů (Zeithaml et al., 2017, s. 25–26). Warrink (2018) dodává, že uplatňování principů udržitelného rozvoje a CSR rovněž dotváří vnímání společnosti zákazníkem a může dopomoci k podpoře marketingových aktivit.

3.3.9 Proces (Process)

Nastavení procesů by mělo být podmíněno snaze o jejich zefektivnění v souvislosti se snižováním zbytečných nákladů (Bush, 2016). Zároveň je však potřeba dbát na zákaznickou zkušenost. V rámci oblasti procesů se jedná o veškeré postupy (jednoduché či komplexní), mechanismy, informační systémy a sled událostí (standardizované či individuálně upravené), pomocí kterých jsou produkty nebo služby doručovány zákazníkům (Zeithaml et al., 2017, s. 27)

3.4 Analýza SWOT

Berg et al. (2015) zmiňuje, že pokud organizace v rámci strategického plánování posuzuje své silné stránky (*Strengths*) a slabé stránky (*Weaknesses*) zkombinované s výčtem příležitostí (*Opportunities*) a hrozeb (*Threats*), lze k této činnosti využít metodu zvanou SWOT analýza. Do této práce bude zakomponována, neboť poskytuje užitečné informace v situacích, kdy je nezbytné odhadovat zdroje a kapacity vzhledem ke konkurenčnímu prostředí, vybrat vhodnou strategii, nebo všeobecně přehlednit proces rozhodování – což může pomoci začínajícím i zkušeným podnikatelům. Navíc je hojně používána nejen v podnikatelských plánech, takže je s její podobou a významem zpravidla obeznámena také širší veřejnost.

3.4.1 Historie metody

Historické počátky analýzy SWOT se datují do 60. a 70. let minulého století, kdy Albert Humphrey vedl výzkumný projekt na Stanfordské univerzitě zabývající se důvody, proč podnikové plánování selhává, čehož docílil analyzováním dat mnoha předních společností. Z výsledků vyplynuly čtyři klíčové kategorie, které původní výzkumný tým označil zkratkou SOFT. Tehdejší novou techniku vysvětloval jednoduše. To, co je dobré v přítomnosti, je uspokojivé (*Satisfactory*), a budoucnost představuje příležitosti (*Opportunity*). Špatné skutečnosti jsou vady (*Fault*) v přítomnosti a hrozby (*Threat*) v budoucnosti. V roce 1964 byla kategorie nesoucí písmeno *F* obměněna kategorií *W*, čímž vzniklo označení SWOT (Morrison 2016).

3.4.2 Popis metody

Paul et al. (2014) definuje analýzu SWOT jako techniku používanou ke shrnutí vnější tlaků na podnik a vnitřních kapacit, které má organizace k dispozici pro reagování na tyto tlaky. Scarborough et al. (2016) uvádí, že mezi nejzásadnější výstupy SWOT analýzy patří zobrazení

interakcí jednotlivých atributů, k čemuž je potřeba pohlížet na podnik a jeho okolí objektivně. V tomto ohledu může být žádoucí vyhledat pomoc externích expertů, kteří by nebyli ovlivněni tzv. provozní slepotou. Z toho vyplývá, že by se vždy mělo jednat o kolektivní snažení, nikoliv individuální. Paul et al. (2014) dále objasňuje důležitost důkladné přípravy fáze, která předchází SWOT analýze, tedy samotné identifikování hlavních faktorů, jež by se měly opírat o data a metody k tomu určené, v opačném případě by byly výsledné soudy neprůkazné a nejasné. Z tohoto důvodu autor operuje v aplikační části práce s faktory vzešlými z předchozích aplikací uznávaných metod analýzy vnitřního a vnějšího prostředí (jedná se například o analýzu 7P, Benchmarking, analýzu PESTLE, CPM či Porterovu analýzu pěti konkurenčních sil).

Obrázek 3.1 SWOT matice

Vnitřní prostředí	Silné stránky	Slabé stránky
Vnější prostředí	Příležitosti	Hrozby
	Pozitivní	Negativní

Zdroj: upraveno dle Paul et al. (2014)

Dle Morrison (2016) existují faktory, které buď pomáhají k dosažení vytyčeného cíle, nebo naopak získání kýženého stavu znemožňují. Standardní podoba SWOT matice je znázorněna na **obrázku 3.1**. Hlavní faktory rozřazené do jednotlivých kvadrantů by měly být formulovány stručně a věcně pro zajištění srozumitelnosti výstupu.

3.4.3 Silné stránky

Cadle et al. (c2014) označuje silné stránky za vnitřní pozitivní kapacity podniku, které mají potenciál dopomáhat k rozvoji organizace. Představují hmotné či nehmotné faktory, které společnost dokáže ovlivňovat (Morrison, 2016).

3.4.4 Slabé stránky

Za slabé stránky jsou označovány aspekty spadající pod kontrolu podniku a znemožňující dosahování stanovených cílů (ibid.). Všeobecně snižují šance na úspěch organizace (Cadle et al., c2014). Slabé stránky lze, stejně jako silné stránky, odhalit interními audity jednotlivých oddělení či Benchmarkingem (Jurevicius, 2013b).

3.4.5 Příležitosti

Cadle et al. (2014) definuje příležitosti jako externí pozitivní faktory reprezentující úspěch podniku, případně důvod podnikatelské činnosti a rozvoje. K odhalení možných příležitostí lze provést analýzy vnějšího prostředí (CPM, analýza PESTLE, Porterova analýza pěti konkurenčních sil) (Jurevicius, 2013b).

3.4.6 Hrozby

Morrison (2016) vnímá hrozby jako nežádoucí externí faktory působící mimo kontrolu společnosti, jež mohou ohrožovat provozní chod, v závažnějších případech dokonce také existenci organizace. Hrozby je možné odvodit z výsledků stejných analýz, které jsou používány pro rozpoznání příležitostí.

3.4.7 EFE matice

External Factors Evaluation (dále jen **EFE matice**) je nástroj sloužící k posouzení vnějšího prostředí podniku a ohodnocení zjištěných příležitostí a hrozeb (Jurevicius, 2014). Konceptně lze tuto metodu spolu s IFE maticí používat jako součást SWOT analýzy, která bývá ve své podstatě vnímána poměrně subjektivně, a proto je vhodné do ní vnést také kvantifikativní prvky. Jurevicius (2014) a Rezazadeh et al. (2017) doporučují při tvorbě EFE matice postupovat dle následujících pěti kroků:

1. vypsát klíčové faktory vnějšího prostředí – nejprve je nutné vytvořit seznam identifikovaných příležitostí a hrozeb (ideálně 10 až 20 faktorů celkem),
2. přidělit váhy – poté dochází k rozdělení vah k jednotlivým faktorům, nejčastěji v rozmezí 0 až 1 (0 znamená, že faktor není vůbec důležitý a 1 představuje nejvyšší důležitost faktoru, konkrétní hodnoty by měly být stanoveny expertním odhadem v rámci odvětví), přičemž se součet vah musí rovnat 1,
3. ohodnotit faktory – následně je nutné faktorům udělit body vztažené k organizaci, význam bodů se v některých odborných publikacích liší, proto se autor práce rozhodl pro interpretaci v této podobě: 1 bod (významná hrozba), 2 body (méně významná hrozba), 3 body (méně významná příležitost) a 4 body (významná příležitost),
4. provést součin vah a hodnocení faktorů – vzájemným roznásobením dvou uvedených veličin je zjištěno vážené skóre daného faktoru,

5. sečíst všechna vážená skóre – posledním krokem je provedení sumy sloupce obsahujícího vážená skóre, čímž je získána finální hodnota EFE.

Obecně lze výsledek interpretovat následujícím způsobem:

- hodnota EFE menší než 2,5 značí podprůměrnou schopnost podniku efektivně reagovat na vnější faktory,
- hodnota EFE větší než 2,5 znamená nadprůměrnou schopnost podniku zaujmout silnou pozici vůči vnějším faktorům a dokáže se lépe pohybovat v rámci vnějšího prostředí.

3.4.8 IFE matice

Internal Factors Evaluation (dále jen **IFE matice**) je metoda používaná k hodnocení vnitřních faktorů (silných a slabých stránek) (Rezazadeh et al., 2017). Tato metoda také poskytuje základy pro nalézání a vyhodnocování vztahů mezi jednotlivými faktory. Spolu s EFE maticí tvoří důležitý nástroj pro formulaci strategie organizace. Postup je totožný s procesem vytváření EFE matice, nicméně některé interpretace a významy se liší, proto autor práce uvádí dané kroky IFE matice odděleně:

1. uvést klíčové faktory vnitřního prostředí – nejdříve sestavit seznam zvolených silných a slabých stránek (ideálně 10 až 20 faktorů celkem),
2. rozdělit váhy – poté jsou přiděleny váhy k daným faktorům, nejčastěji v intervalu 0 až 1 (0 znamená, že faktor není vůbec důležitý a 1 představuje nejvyšší důležitost faktoru, hodnoty je doporučeno konzultovat s odborníkem v rámci zkoumaného odvětví), přičemž se součet vah musí rovnat 1,
3. ohodnotit faktory – následně je nutné faktorům udělit body relevantní k podniku, pro účely práce byla zvolena tato interpretace bodů: 1 bod (významná slabá stránka), 2 body (méně významná slabá stránka), 3 body (méně významná silná stránka) a 4 body (významná silná stránka),
4. provést součin vah a hodnocení faktorů – vzájemným roznásobením dvou uvedených veličin je zjištěno vážené skóre daného faktoru,
5. udělat sumu sloupce obsahujícího vážená skóre – posledním krokem je součet uvedených hodnot, čímž je získána finální hodnota IFE.

Výsledek je možné objasnit pomocí tohoto pravidla, které bude stejným způsobem aplikováno v praktické části práce:

- hodnota IFE menší než 2,5 informuje o převládajících existujících vnitřních nedostatcích podniku
- hodnota IFE větší než 2,5 poukazuje na silnou a stabilní pozici podniku z hlediska vnitřního prostředí.

3.4.9 Strategie podniku

Strategii lze chápat jako plán pro dosahování stanovených podnikových cílů a výkonnosti v konkurenčním prostředí (Magretta, 2012). David a David (2017) označují SWOT matici za velmi užitečný nástroj zejména proto, že umožňuje formovat čtyři výstupní strategie podniku, kterými jsou **SO** (strategie silných stránek a příležitostí), **WO** (strategie slabých stránek a příležitostí), **ST** (strategie silných stránek a hrozeb) a **WT** (strategie slabých stránek a hrozeb), viz **obrázek 3.2**. V tomto kontextu považují vzájemné posuzování interních a externích faktorů za nejnáročnější část sestavování matice, neboť neexistuje jediný správný výsledek. Finální vhodná strategie je zjištěna pomocí umístění získaného váženého skóre z EFE a IFE matic do obrazce obsahujícího čtyři kvadranty (Rezazadeh et al., 2017).

Obrázek 3.2 Matice strategií podniku

		Vnitřní faktory	
		<i>Slabé stránky podniku</i>	<i>Silné stránky podniku</i>
Vnější faktory	<i>Příležitosti okolí</i>	Strategie WO	Strategie SO
	<i>Hrozby okolí</i>	Strategie WT	Strategie ST

Zdroj: upraveno dle Gilligan a Wilson (2009)

Strategie SO

Strategie SO benefitují z podnikových silných stránek pro využití vnějších příležitostí, jednoduše řečeno by měly organizace mířit své zdroje do těch oblastí, pro které vlastní potřebnou znalostní základnu a vhodné kapacity (Berg et al., 2015). Lze předpokládat, že společnosti všeobecně usilují o naplňování ostatních strategií (WO, ST či WT) takovým způsobem, aby se ve výsledku dostaly do pozice, kdy mohou přejít k SO strategiím (David a David 2017).

Strategie WO

David a David (2017) informuje o strategiích WO, které primárně cílí na zlepšování slabých stránek podniku pomocí použití příležitostí nabízených vnějším prostředím. Komplikace nastávají v případě, kdy existují slabé stránky, které by znemožňovaly propojení se samotnými příležitostmi. Proto je žádoucí, aby společnost zároveň podnikla potřebné kroky (vybudování, zakoupení či půjčení silných stránek) pro získání přístupu k příležitostem, nicméně vždy by toto jednání mělo být podloženo analýzou návratnosti investice (Berg et al., 2015).

Strategie ST

Berg et al. (2015) uvádí, že v rámci ST strategií by měl podnik využívat své silné stránky tak, aby se vyhnul hrozbám, případně alespoň snížil významnost důsledků z nich vyplývajících. Tyto strategie vyžadují, aby si management uvědomoval hodnotu přizpůsobování organizace pro dosahování přeměny hrozeb na příležitosti.

Strategie WT

Strategie WT spočívají v omezení slabých stránek společnosti a ideálně také ve vyhýbání se hrozbám, což nemusí být vždy reálné, tudíž by měl management následně usilovat o minimalizování nákladů a zároveň případným hrozbám čelit (Morrison, 2016). Jedná se o defenzivní strategie (David a David, 2017).

Zjištění vhodné strategie

Pro získání konečného výstupu diskutované analýzy a určení ideální strategie k následování je vhodné po vzoru obrázku 3.2 zobrazujícího matici strategií podniku vytvořit matici se čtyřmi kvadranty s názvy strategií defenzivní, konzervativní, agresivní a kompetitivní. Obě osy nabývají hodnot v intervalu 1 až 4, přičemž střed tvoří hodnota 2,5. Na horizontální osu je nanesen celkový výsledek IFE a na vertikální ose je zaznačena hodnota EFE.

Obrázek 3.3 Matice volby strategie podniku

	1	2,5	4
Celková hodnota EFE	Konzervativní	Agresivní	
	Defenzivní	Kompetitivní	
			1
	Celková hodnota IFE		

Zdroj: upraveno dle Rezazadeh et al. (2017)

Propojením souřadnic je získán bod demonstrující doporučený druh strategie, kterou by podnik měl implementovat. Matice pro stanovení strategie připravená k nanesení souřadnic je vložena v **obrázku 3.3**.

3.5 Analýza bodu zvratu

Nezbytnou součástí propracovaného podnikatelského plánu je taky **analýza bodu zvratu** neboli *Break-Even Analysis*, jelikož je pro podnikatele i potenciální investory důležité znát alespoň přibližné podmínky k dosažení ziskovosti (Hisrich et al., 2017, s. 281–282). **Bodem zvratu** je chápána taková úroveň provozu podniku, při které společnost nedosahuje zisku ani ztráty – výnosy se rovnají nákladům (Scarborough et al., 2016, 450).

3.5.1 Aplikace metody

Vhodným postupem provedení analýzy bodu zvratu je prvotní pečlivé naplánování výnosů a nákladů společnosti. Tyto předpovědi by neměli podceňovat zejména malí podnikatelé, jelikož mohou ve svých kalkulacích některé položky opomíjet. Následně je potřeba rozlišit fixní

a variabilní náklady, stanovit cenu za jeden kus prodáváného produktu a dosadit hodnoty do následujícího vzorce (Scarborough et al., 2016, s. 452–453):

$$\text{Bod zvratu (ks)} = \frac{\text{celkové fixní náklady}}{\text{cena za jeden produkt} - \text{variabilní náklady na kus}}.$$

Existuje rovněž další varianta, pomocí které lze vypočítat bod zvratu tržeb včetně požadovaného čistého zisku (k čitateli je přičten zisk a ve jmenovateli je uveden podíl variabilních nákladů k tržbám). Pro lepší názornost je vhodné výsledné hodnoty zaznačit do grafu. Tato analýza byla vybrána z důvodu vysoké vypovídací hodnoty z hlediska plánování.

3.6 Rámec STDC

S nástupem digitálního marketingu, který přinesl řadu nových kanálů vhodných ke směřování marketingových aktivit, tradiční metody nemusely svou podobou nutně odrážet rozvíjející se internetové prostředí. Východiskem je k těmto účelům vytvořený *framework* (rámec) STDC.

3.6.1 Historie metody

Tuto poměrně čerstvě uvedenou metodu, která vznikla ze současné potřeby přesněji zahrnovat oblasti digitálního marketingu do marketingového plánování, popsal Avinash Kaushik roku 2013 (Foltánková, 2017). Mezi důvody sestavení nového rámce uvedl nutnost zachycení možností a způsobů měření budování vztahů s uživateli skrze mobilní zařízení či sociální platformy. V původní verzi pracoval pouze se třemi fázemi – STD, tedy *See*, *Think*, *Do* (Kaushik, 2013). Nicméně v roce 2015 svůj model rozšířil o čtvrtou fázi zvanou *Care*, čímž jej dovedl do dnešní podoby (Foltánková, 2017).

3.6.2 Popis metody

Rámec STDC slouží k přehlednému plánování a provádění marketingové komunikace pomocí rozdělení zákazníků do čtyř fází – *See* (vidět), *Think* (myslet), *Do* (dělat), *Care* (starat se), které ukazují aktuální pozici uživatele (potenciálního či stávajícího zákazníka) vůči dané značce (Petrtyl, 2018). Tímto způsobem lze zmapovat nákupní proces detailněji a zabezpečit smysluplnější budování vztahu se zákazníkem.

Klečka (2017) vysvětluje všechny fáze tohoto modelu:

- **fáze See** – nachází se zde všichni lidé, kteří by si mohli produkt či službu v budoucnu zakoupit, proto je marketingovým cílem zvyšování povědomí o značce,

- **fáze Think** – lidé přemýšlející nad možnostmi využití produktu či služby spadají právě tady (zkoumají funkce, hodnotí klady a zápory, srovnávají a hledají předchozí zkušenosti ostatních zákazníků), cílem je pomoci uživatelům v rozhodování poskytnutím kvalitního a relevantního obsahu,
- **fáze Do** – v této fázi jsou uživatelé již rozhodnutí k nákupu a hledají ideálního prodejce, takto připravené nakupující je vhodné oslovit s konkrétní konkurenceschopnou nabídkou a přesvědčit je o kvalitách podniku,
- **fáze Care** – stávající zákazníci jsou již s produktovým portfoliem či nabídkou služeb podniku velmi dobře obeznámeni a s danou značkou si spojují určité zkušenosti, proto je pro podnikatele snadnější je podpořit k dalšímu nákupu zejména poskytováním dodatečného servisu, udržováním dobrých vztahů, podáváním užitečných informací a podobně.

3.6.3 Aplikace metody

V přípravné fázi aplikování modelu STDC je doporučeno přezkoumat, zdali je v rámci marketingu vymezen účel existence podniku a jasně zformulována podstata produktů či služeb. Následně je možné přejít k průzkumu možných marketingových kanálů a nástrojů, a stanovení person, na které bude rámec použit.

Struktura a podrobnost výstupu závisí na způsobu modifikace celého frameworku, který nemá pevně danou strukturu. Pro účely této práce bude využita šablona Michala Krutiše (viz **příloha č. 3**), která přehledně a jednoduše pojímá zásadní aspekty nákupního procesu uživatelů (Foltánková, 2017).

3.7 Metoda FMEA

Riziko je neoddělitelnou součástí každého podnikání. Usilovat o naprostou eliminaci rizika je zbytečným plýtváním zdroji, podnikatel by měl naopak jeho existenci přijmout a vědomě s ním pracovat pomocí dostupných nástrojů – příkladem je známá metoda *Failure Mode and Effect Analysis* (dále jen **FMEA**).

3.7.1 Popis metody

Smyslem metody FMEA je vymezit, identifikovat, omezit či zcela odstranit možné chyby, problémy, selhání a další slabá místa nacházející se v systémech, procesech, návrzích či službách před tím, než se s daným nežádoucím jevem dostane do kontaktu zákazník. Cíl metody

spočívá v odhalení potenciálních závad, vyhodnocení příčin a dopadů, a stanovení vhodných preventivních opatření či mechanismů k vyřešení poruchy (Liu, 2016). Metoda FMEA byla zvolena pro svou systematičnost zpracování a vysokou hodnotu pro podnikatele i investory či další věřitele, přičemž v praktické části bude aplikována na vybrané klíčové oblasti plánovaného podnikání pro zajištění minimalizace rizik v raných i pozdějších obdobích.

3.7.2 Aplikace metody

McDermott et al. (2009, s. 23–39) vysvětlují postup správné aplikace metody FMEA pro dosažení žádoucích výsledků:

1. zkontrolovat proces nebo produkt,
2. provést brainstorming možných závad,
3. sepsat potenciální dopady každého selhání,
4. přiřadit stupeň vážnosti každému dopadu (*Severity*, zkráceně **S**),
5. přiřadit stupeň výskytu každé závadě (*Occurrence*, zkráceně **O**),
6. přiřadit stupeň odhalení každé závadě a/nebo dopadu (*Detection*, zkráceně **D**),
7. spočítat *Risk Priority Number* (dále jen **RPN**) součinem hodnot stupňů vážnosti, výskytu a odhalení pro danou poruchu,
8. stanovit priorit akčních kroků k nápravě jednotlivých závad,
9. provést kroky k odstranění či omezení vysoce rizikových závad,
10. spočítat výsledné RPN součinem nových hodnot jednotlivých stupňů.

Metoda FMEA vyžaduje kolektivní a pravidelné úsilí, pro dosažení co nejvěrnějšího výstupu odpovídajícího realitě je potřeba účasti také odborníků znalých daného procesu, oblasti a podobně. V průběhu metody jsou určené hodnoty a zjištění zapisovány do předem připravené tabulkové šablony, jejíž podoba je demonstrována v **příloze č. 4**. Pro zdárné dokončení této metody je zapotřebí stanovovat stupně vážnosti, výskytu a odhalení (krok 4, 5 a 6), které reprezentují různá slovní vyjádření – ukázky lze nalézt v **přílohách č. 5, 6 a 7**.

4 Charakteristika společnosti

Před zpracováním samotného podnikatelského plánu, k němuž hlubšímu pochopení byla vyhrazena teoretická část, je rovněž nezbytné představit subjekt, který bude ve výsledném dokumentu figurovat. V této kapitole bude velmi stručně objasněna chystaná společnost Sustained s.r.o., včetně vysvětlení její role v této práci a uvedení informací týkajících se fáze, ve které se v současnosti nachází.

4.1 Profil společnosti

Plánovaná společnost Sustained s.r.o. bude svým předmětem podnikání zaměřena na prodej vlastní značky Sustained dámského a pánského oblečení, které bude vyráběno a distribuováno výhradně v Evropské unii v souladu s principy udržitelnosti a společenské odpovědnosti. Zákazníkům tímto bude vkládat možnost volby do vlastních rukou, kdy budou moci svým nákupním chováním pozitivním způsobem ovlivňovat módní průmysl, který bývá často řazen mezi významně znečišťující odvětví (Perry, 2018). Cílem podniku bude zpřístupnit udržitelnou módu širší veřejnosti pomocí transparentních dostupných cen i slušivých a moderních designů produktů, a tímto konkurovat obdobným značkám, které však svým provedením produktů a marketingovým cílením zpravidla oslovují spíše spotřebitele nadšené pro ekologické produkty – ti jsou však na trhu prozatím zastoupeni pouze menšinovým podílem.

4.2 Základní údaje

Právní formou se bude jednat o společnost s ručením omezeným s plánovaným založením ve druhé polovině roku 2019 v Ostravě, kde bude rovněž sídlit. Produkty budou zákazníkům nabízeny skrze e-shop a kamennou pobočku v Ostravě. Management bude usilovat o intenzivní penetraci trhu v prvním roce provozu, a to zejména na území Moravskoslezského kraje, čemuž budou přizpůsobeny také marketingové aktivity. Ve střednědobém časovém horizontu dvou až pěti let je předpokládána expanze do zbytku České republiky a v rámci dlouhodobého horizontu pěti a více let je zvažována expanze do okolních zemí.

Tato společnost bude čítat pět stálých zaměstnanců a dle vývoje poptávky bude spolupracovat také s brigádníky. Výroba oblečení bude kompletně outsourcována do partnerské továrny v Portugalsku. Odtud bude zboží spedičními partnery expedováno na ostravský sklad, odkud bude dále distribuováno přímo k zákazníkům v rámci e-shopových objednávek či na pobočku. Obchodní spolupráce budou navázány také s lokálními českými značkami a návrháři, jejichž produkty budou nabízeny v internetovém obchodě Sustained pro rozšíření produktového portfolia.

4.3 Kontext a fáze společnosti

Pro smysluplnější zpracování podnikatelského plánu bude společnost Sustained s.r.o. považována ve všech zbývajících částech práce již za existující subjekt založený ke dni 1. března 2019, jelikož náležitosti a konkrétní postupy zakládání obchodní společnosti nejsou pro téma této práce relevantní a přesahují stanovený rozsah. Tímto krokem bude zajištěna srozumitelnější obsahová stránka podnikatelského plánu.

V současné době se společnost nachází ve fázi sestavování podnikatelského plánu (a jemu přidružených dokumentů), hledání prvních pracovníků, navazování kontaktů s obchodními partnery, rozhodování o vhodných procesech jednotlivých oddělení a usilování o získání externích zdrojů financování potřebných ke spuštění provozu projektu (odhadovaná hodnota těchto finančních prostředků bude rovněž výstupem podnikatelského plánu).

5 Zpracování podnikatelského plánu

V této kapitole bude představen podnikatelský plán společnosti Sustained s.r.o. v podobě, jež bude sloužit zakladateli jako nástroj a podpůrný dokument k řízení projektu, a zároveň jako podklad pro potenciální obchodní partnery, investory, bankéře apod., kteří by projevíli zájem o spolupráci a potřebovali by komplexněji nahlédnout do fungování společnosti. Podnikatelský plán v oficiální podobě začíná na následující straně této práce.

5.1 Titulní strana

Tento dokument je majetkem společnosti Sustained s.r.o., která si na něj vyhrazuje veškerá práva. Obsahuje důvěrné informace týkající se podnikatelské činnosti této společnosti a bez písemného souhlasu jednatele je zakázáno dokument a informace v něm uvedené využít k vlastnímu obohacení či poskytovat třetím stranám.



Sustained s.r.o.

Výstavní 1234, 703 00 Ostrava

IČO 87654321

Tomáš Novák, jednatel

+420 723 723 723

tomas.novak@sustained.cz

5.2 Obsah

5.3	Shrnutí.....	58
5.4	Analýza vnějšího prostředí a odvětví.....	60
5.5	Popis společnosti.....	70
5.6	Výrobní plán	77
5.7	Provozní plán	78
5.8	Marketingový plán.....	80
5.9	Organizační plán	87
5.10	Hodnocení rizik	88
5.11	Finanční plán	90
5.12	Přílohy	97

5.3 Shrnutí

Předložený podnikatelský plán prezentuje **společnost Sustained s.r.o.** založenou 1. března roku 2019 v Ostravě, kde také sídlí. Společnost se svou činností zaměřuje na prodej vlastní značky Sustained, jejíž produkty udržitelné módy jsou vyráběny a distribuovány v souladu s principy udržitelného rozvoje a společenské odpovědnosti podniků. Prodej bude probíhat skrze stejnojmenný internetový obchod a ostravskou kamennou prodejnu. Podnik působí prozatím pouze na českém trhu s plánovaným oficiálním vstupem na trh 1. dubna 2020.

Produktové portfolio zahrnuje dámskou i pánskou udržitelnou módu v různě zastoupených kategoriích obsahujících trika, košile, halenky, svetry, mikiny, bundy, šaty, sukně, kalhoty, kraťasy, boty a doplňky. Společnost outsourcuje výrobu těchto produktů do Portugalska, přičemž pečlivě vybírá výrobce dle vlastních kritérií, aby dokázala zajistit dostatečně transparentní průběh vnitropodnikových i dodavatelských procesů. Značka Sustained je rovněž synonymem pro zodpovědné nákupní chování, z tohoto důvodu klade společnost důraz na vzdělávání spotřebitelů zejména skrze poskytování kvalitního obsahu.

Společnost svou činností cílí na **české spotřebitele**, kteří projevují zájem o **nakupování zodpovědně vyráběných produktů** a vyjadřují nesouhlas s aktuální podobou odvětví tzv. rychlé módy, nicméně na trhu nenachází dostatečný výběr těchto produktů, jež by za přijatelnou cenu uspokojovaly jejich potřeby. Hlavní myšlenkou společnosti je dát spotřebitelům možnost volby nabízením módy s nadčasovým střihem a odpovídající kvalitou pro každou příležitost.

Odvětví módy sice představuje velmi konkurenční prostředí, nicméně vhodným zacílením spotřebitelů a využitím vlastních konkurenčních výhod si lze na trhu zajistit pozici moderní a spolehlivé značky. Navíc je v tuzemsku udržitelná móda velmi úzkým segmentem, v rámci něhož jsou nabízeny spíše zahraniční značky. Mezi klíčové **konkurenční výhody** společnosti patří kvalitní zpracování a prezentování produktů, zákaznický přívětivá cenová politika, mladý a flexibilní tým zodpovědných lidí, jasná vize, vědomé zaměření na identifikovanou mezeru trhu a důraz na pragmatičnost. Zkombinováním těchto předností bude zajištěna udržitelná konkurenceschopnost podniku.

Vedení společnosti si je plně vědomo síly promyšlené **marketingové strategie**, proto v rozpočtech vyčleňuje patřičné prostředky, průměrně ve výši **90 000 Kč měsíčně**. Kromě tradičních osvědčených marketingových kanálů jsou implementovány rovněž nástroje moderních technologií v rámci digitálního marketingu, které umožňují velmi přesné cílení

a komplexní kvantitativní vyhodnocování. Zároveň je kladen důraz na důkladné zaškolení pracovníků podílejících se na prodeji přes e-shop i kamennou prodejnu pro zabezpečení pozitivních zkušeností zákazníků a rostoucích tržeb.

Provoz společnosti bude řízen z pronajímaného komerčního objektu o výměře 900 m² nacházejícího se na adrese Výstavní 1234, 703 00 Ostrava-Vítkovice, jehož součástí jsou kanceláře i dostatečné skladové prostory pro každoroční nákup 6 688 kusů produktů. V kancelářích budou denně užívány dva stolní počítače se standardními periferiemi. Pro jeden z nich bude zakoupena roční licence účetního systému POHODA ve variantě Premium. Účetní systém bude propojen s rozhraním e-shopu a synchronizace bude probíhat v oblasti fakturace, skladových zásob a podobně. Bude uplatňován jednosměnný provoz.

Jádro společnosti tvoří **tým** tří schopných lidí. Tomáš Novák, tvůrce prvotní myšlenky a jednatel společnosti, vnáší do projektu jasnou vizi, několikaleté zkušenosti s managementem a vášně pro podnikání. Koordinuje činnosti všech oddělení organizační struktury, a zároveň vede oddělení lidských zdrojů, informačních technologií (dále jen IT) a vývoje. Michaela Vysoká přináší do společnosti lidský přístup a srozumitelnou a jednotnou komunikaci značky, v čemž se měla možnost zdokonalovat během jejího působení v marketingové agentuře. Stará se o marketing, nákup a péči o zákazníky. Ondřej Rychlý doplňuje tým o analytické myšlení, pragmatický přístup a cit pro detail. Zajišťuje ekonomiku podniku, účetnictví a outsourcing dalších potřebných oblastí (právo, bezpečnost a podobně).

Po naplnění krátkodobých cílů bude usilováno o otevření poboček také v Praze a Brně pro navyšování tržního podílu. Obsazením strategických lokalit v rámci ČR bude možno pokračovat v **expanzi** na okolní trhy skrze vhodné distributory. V první vlně se bude jednat o Slovensko a Polsko. Po stabilizaci peněžních toků je následně možné rozšiřovat působnost také do dalších států EU.

Ve **vlastnické struktuře** podniku figurují všichni tři zakladatelé. V rámci základního kapitálu ve výši 10 000 Kč vlastní Tomáš 55 %, Michaela 25 % a Ondřej 20 % společnosti, přičemž v tomto poměru v současnosti rovněž hradí veškeré náklady spojené s přípravnou fází.

Pro zajištění provozu podniku majitelé žádají o **finanční prostředky** v hodnotě **5 400 000 Kč**. Částka bude využita zejména pro objednávku zboží, mzdy zaměstnanců, intenzivní marketing a pronájem reprezentativního prostoru. Dle finančních projekcí by měl výsledek hospodaření po zdanění dosahovat v prvním roce -1 819 264 Kč, ve druhém 149 093 Kč a ve třetím 149 093 Kč.

5.4 Analýza vnějšího prostředí a odvětví

Společnost Sustained s.r.o. začíná působit na českém trhu s módou, který se může na první pohled jevit jako značně nasycený, avšak opak může být pravdou. Pro argumentaci tohoto tvrzení budou analýzou PESTLE blíže prozkoumány hlavní faktory vnějšího prostředí podniku a následnou analýzou konkurence budou identifikováni a vyhodnoceni existující konkurenti.

5.4.1 Analýza PESTLE

Makroprostředí bude popsáno analýzou PESTLE. Zachyceny budou pouze klíčové faktory týkající se působení společnosti v rámci ČR (případně bude uvedeno porovnání se sousedními státy), jelikož mezinárodní expanze je plánována až po ustálení ekonomické situace podniku a stabilizaci pozice na domácím trhu.

Politické faktory

Česká republika se umístila na 35. místě globálního žebříčku *Ease of Doing Business* (The World Bank, 2018), který znázorňuje **příznivost regulatorního prostředí** v rámci podnikatelské činnosti. Výsledky z května 2018 jsou vyznačeny v **tabulce 5.1** pro ČR a sousední státy, každé číslo představuje umístění v celosvětovém měřítku (nabývá hodnot 1–190).

Mezi procesně a regulatorně málo náročné oblasti je v ČR řazen zahraniční obchod, což dopomůže k úspěšnému navazování mezinárodních obchodních kontaktů – zejména dodavatelských. Naopak vymáhání pohledávek spadá do problematických oblastí, avšak kvůli převládajícímu zaměření na trh B2C lze pohledávky lépe kontrolovat například zařazením vhodných platebních metod pro zákazníky. Agendu spojenou s placením daní lze v počáteční fázi outsourcovat. Umístění z pohledu snadnosti získání úvěru je v tomto případě poměrně pozitivní, nicméně v takto rané fázi podniku nelze očekávat udělení výhodných úvěrových podmínek finančními institucemi. Položky vyřizování stavebních povolení a založení podniku, které jsou hodnoceny nepříznivě, nejsou pro podnik aktuální, neboť je již založen a pro následující roky nejsou předpokládány žádné stavební práce. Všeobecně je možné české regulatorní prostředí považovat za příznivé vzhledem k podnikatelské činnosti společnosti.

Tabulka 5.1 Výběr států z žebříčku Ease of Doing Business

<i>Indikátor</i>	<i>Německo</i>	<i>Rakousko</i>	<i>Polsko</i>	<i>Česko</i>	<i>Slovensko</i>
Globální pozice	24	26	33	35	42
Založení podniku	114	118	121	115	127
Vyřizování stavebních povolení	24	42	40	156	143
Zajištění elektřiny	5	28	58	10	47
Registrace nemovitosti	78	32	41	33	9
Získání úvěru	44	85	32	44	44
Ochrana menšinových investorů	72	33	57	72	95
Placení daní	43	40	69	45	48
Zahraniční obchod	40	1	1	1	1
Vymáhání pohledávek	26	10	53	99	47
Řešení insolvence	4	21	25	15	42

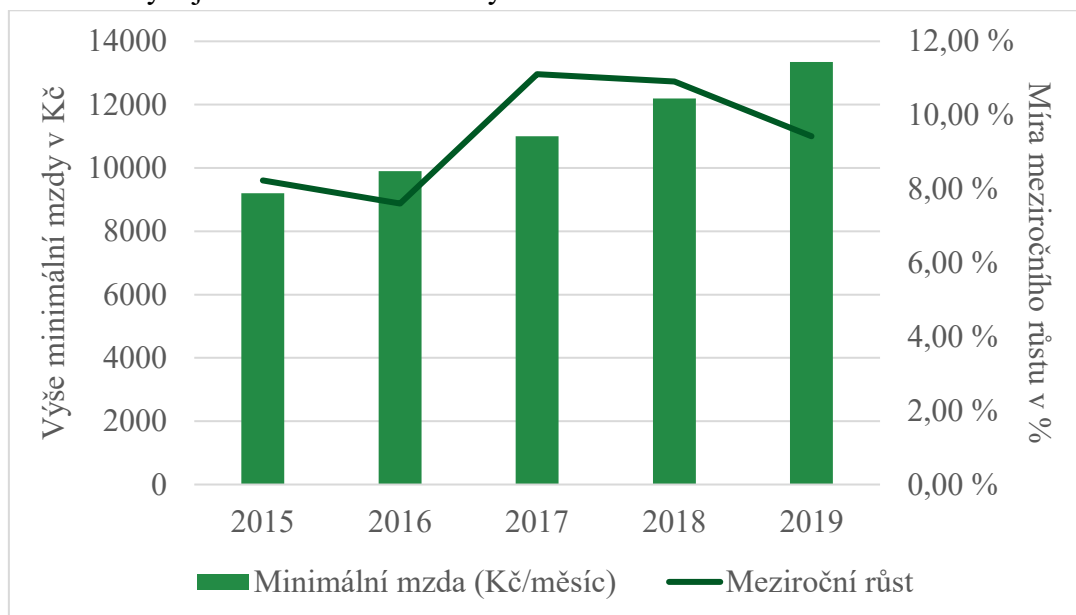
Zdroj: upraveno dle The World Bank (2018)

Ve vyhodnocení indexu *Political Stability and Absence of Violence/Terrorism* ČR v roce 2017 obsadila 28. místo, čímž kromě Rakouska překonala ostatní sousední státy (The Global Economy, c2019). Lze ji tedy považovat za **politicky stabilní** parlamentní republiku s počtem aktivních 91 politických stran a 144 hnutí (Ministerstvo vnitra České republiky, 2019).

Důležitým faktorem je **vývoj výše minimální hrubé mzdy**, jejíž základní sazba byla pro rok 2019 stanovena na 13 350 Kč za měsíc (79,80 Kč za hodinu) v rámci týdenní pracovní doby 40 hodin (Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2018). V **grafu 5.1** je znázorněn pětiletý vývoj minimální mzdy, jež od roku 2015 vzrostla o 45 %.

Aktuální minimální mzda ČR je v porovnání se sousedními zeměmi nejnižší (i přes velmi nízkou míru nezaměstnanosti), rovněž se objevují snahy o její navýšení na 50 % průměrné hrubé mzdy, což by při hrožících negativních změnách stavu české ekonomiky mohlo postihnout konkurenceschopnost podniku, jelikož budou mzdové náklady při růstu společnosti představovat významnou položku finančního rozpočtu a nemusí dojít k dostatečné kompenzaci z hlediska rostoucí kupní síly obyvatel (Bureš, 2019).

Graf 5.1 Vývoj minimální hrubé mzdy v letech 2015–2019 ke dni 1. ledna



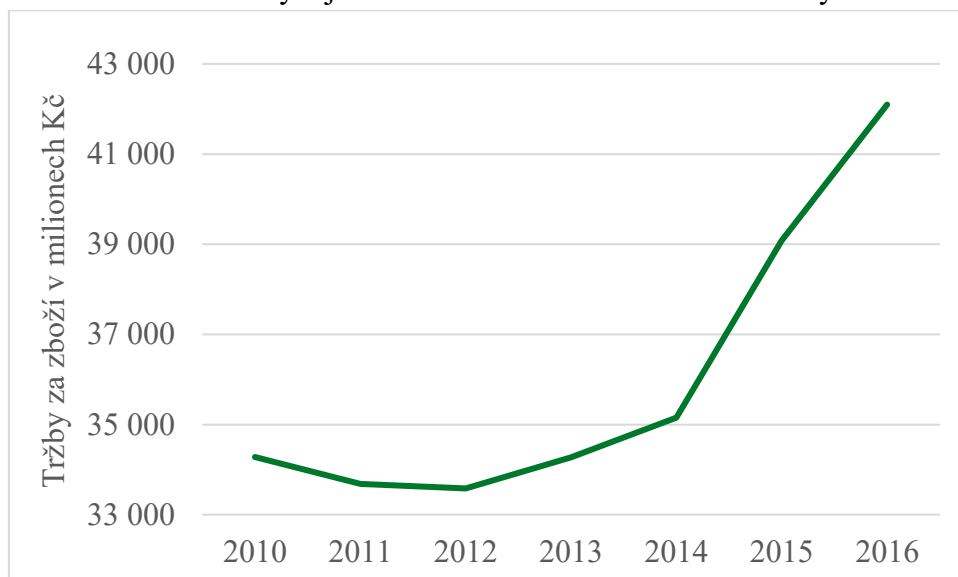
Zdroj: vlastní zpracování dle Ministerstvo práce a sociální věci (2018)

Dalšími významnými faktory jsou stanovené výše daně z příjmu právnických osob (od roku 2010 činí stabilně 19 %) a daně z přidané hodnoty neboli DPH (základní sazba 21 %), které lze ovšem v porovnání se sousedními státy považovat za standardní. Méně příznivé jsou hodnoty odvodů státu (pojistné na zdravotní pojištění tvoří 9 % a pojistné na sociální zabezpečení bude od července 2019 změněno na z 25 % na 24,8 %) prováděné zaměstnavatelem, které jsou v ČR po Slovensku druhé nejvyšší (Mazars, c2019). Ve spojení s rostoucí minimální mzdou může tento faktor výrazně ohrozit schopnost podniku zabezpečovat dostatečnou pracovní sílu.

Ekonomické faktory

Trh maloobchodu s oděvy nesoucí označení CZ-NACE 47.71, na kterém bude působit rovněž společnost Sustained s.r.o., vykázal v roce 2016 růst tržeb za zboží na 42 097 mil. Kč a jeho vývoj je vyobrazen na **grafu 5.2**. Rostoucí tendenci tržeb bylo možné meziročně pozorovat již od roku 2013. Toto odvětví v témže roce evidovalo také obchodní marži ve výši 18 326 mil. Kč (jednalo se o 43,5% podíl obchodní marže na tržbách za zboží) a výsledek hospodaření po zdanění v hodnotě 1 766 mil. Kč.

Graf 5.2 Meziroční vývoj tržeb za zboží v maloobchodu s oděvy v letech 2010–2016



Zdroj: upraveno dle ČSÚ (2018a)

Distribuce produktů podniku bude velmi závislá na e-shopu, zejména pro celorepublikový prodej. V tomto ohledu je stav e-commerce v ČR velmi příhodný, neboť kategorie oblečení se v roce 2018 podílela na celkových tržbách z 12 %, tedy 16 200 mil. Kč (Heureka, 2019).

Disponibilní příjem českých domácností sehraje zásadní roli v navyšování tržeb podniku. **Průměrné čisté peněžní příjmy** domácností (na jednu domácnost připadalo 2,37 osob) dosahovaly v roce 2016 hodnoty 172 173 Kč, avšak v Moravskoslezském kraji (dále jen MSK), kde bude společnost působit nejaktivněji, se částka 151 800 Kč umístila pod celorepublikovým průměrem, což by se mohlo negativně projevit na míře přijetí cenové politiky podniku a nižší poptávce (ČSÚ, 2018). Z hlediska pozdějšího rozšíření do Prahy a Brna jsou v **tabulce 5.2.** srovnány hodnoty jednotlivých krajů. V prvotní fázi společnosti tento faktor představuje hrozbu, jelikož většina marketingových aktivit (a nákladů) bude směřována právě do získávání tržního podílu v MSK.

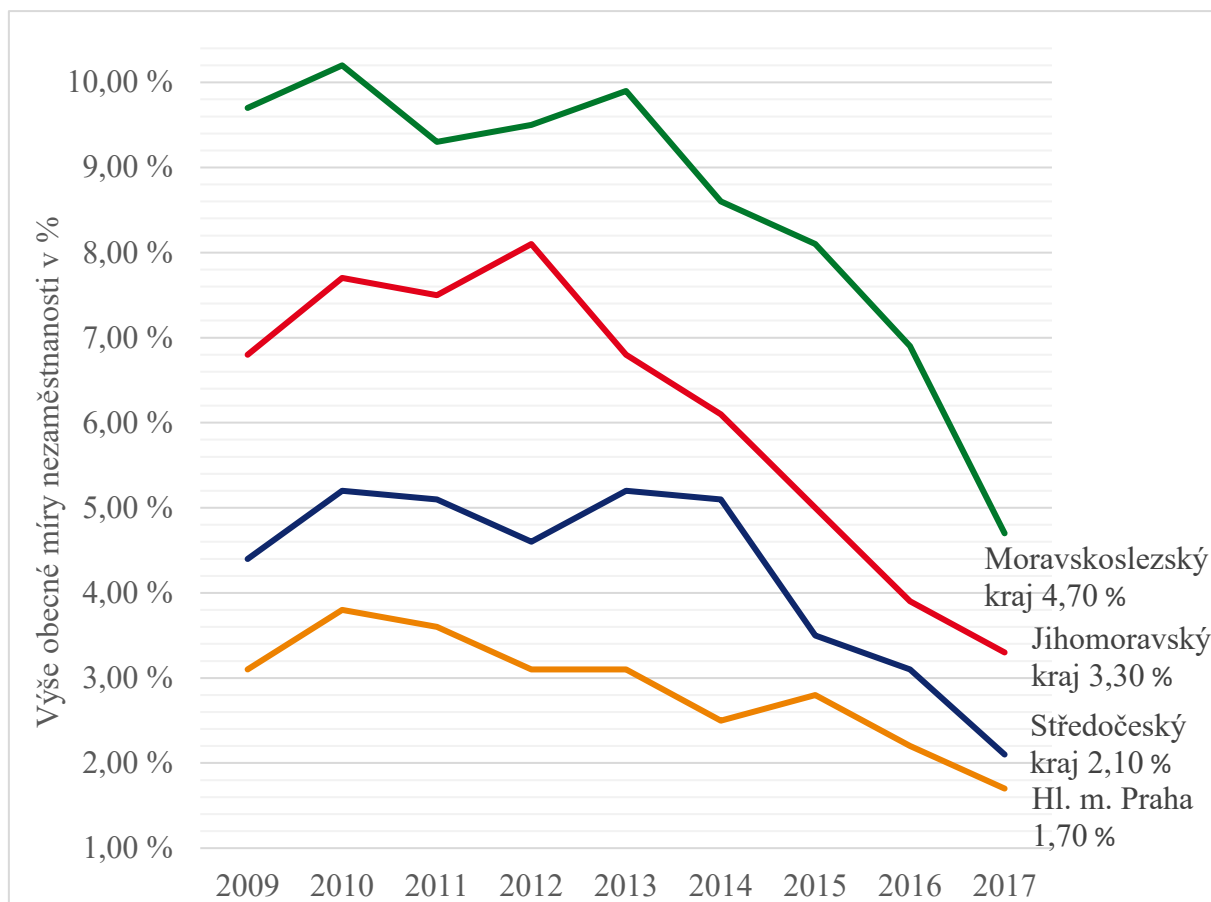
Tabulka 5.2 Čisté peněžní příjmy domácností ve vybraných krajích za rok 2016

Kraje	<i>Moravskoslezský</i>	<i>Jihomoravský</i>	<i>Středočeský</i>	<i>Hl. m. Praha</i>
Čisté peněžní příjmy v Kč	151 800	175 619	180 058	215 976

Zdroj: upraveno dle ČSÚ (2018b)

V rámci zajišťování kvalifikované pracovní síly může podnik kvůli aktuálnímu stavu **obecné míry nezaměstnanosti** v ČR narazit na komplikace při získávání zaměstnanců. V **grafu 5.3** je znázorněn vývoj míry nezaměstnanosti do roku 2017 v krajích předpokládaného působení podniku.

Graf 5.3 Vývoj ročních průměrů obecné míry nezaměstnanosti vybraných regionů v letech 2009–2017



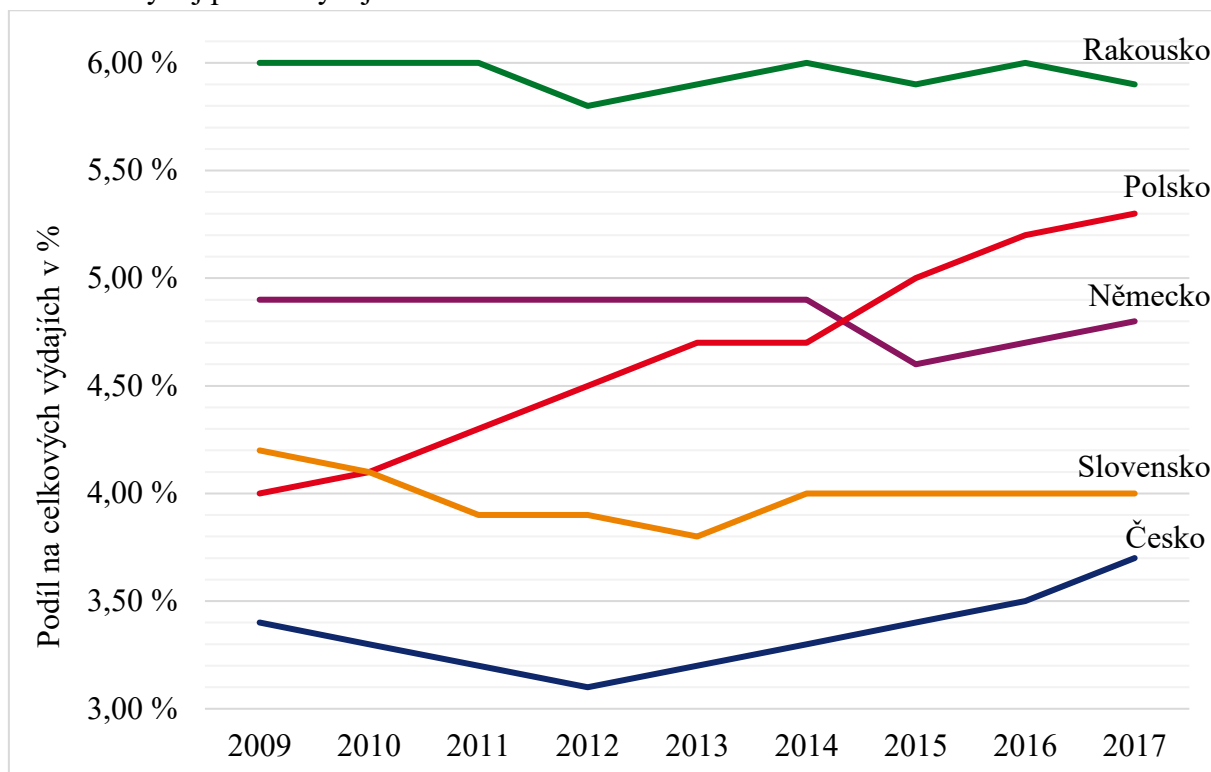
Zdroj: upraveno dle ČSÚ (2019)

Moravskoslezský kraj patří k oblastem s celorepublikově nejvyšší mírou nezaměstnanosti (4,70 % za rok 2017), nicméně i jeho hodnoty jsou pro zaměstnavatele velmi nepříznivé. Tato hrozba se může projevit slabší vyjednávací pozicí společnosti jakožto zaměstnavatele, a může s sebou přinést vyšší náklady na získání i udržení zaměstnanců.

Socio-kulturní faktory

Při náhledu do **struktury výdajů českých domácností** lze objevit potenciál k budoucímu růstu v rámci odvětví, jelikož Češi v roce 2017 vynaložili 3,7 % z celkových výdajů na nákup oblečení a obuvi, kdežto evropský průměr činil 4,9 % (Eurostat, 2019). **Graf 5.4** zachycuje vývoj tohoto segmentu výdajů v ČR a sousedních zemích. Příležitost tkví v rostoucím trendu nakupování oblečení a obuvi v ČR již od roku 2013, čímž se české domácnosti stále přibližují průměru evropských domácností.

Graf 5.4 Vývoj podílu výdajů za oblečení a obuv na celku v letech 2009–2017



Zdroj: upraveno dle Eurostat (2019)

Za významnou příležitost lze považovat také rostoucí **zájem české populace o společensky odpovědné chování podniků (CSR)**, což vyplývá z průzkumu z roku 2016 (Ipsos, 2017). Výsledky tohoto průzkumu veřejného mínění naznačují potenciál ve dvou rovinách. Z pohledu zaměstnanců bylo uvedeno v 79 % případů, že je důležité, aby zaměstnavatel jednal v souladu s CSR, což je značná výhoda pro společnost Sustained s.r.o., jež bude na samotných principech CSR vybudována a může tak více zaujmout potenciální zájemce o zaměstnání. Z hlediska nákupního rozhodování spotřebitelů vzrostl význam dodržování CSR na 61 %. Dotázaní dále všeobecně vyjádřili názor, že by podniky měly uplatňovat CSR zejména férovým chováním k zaměstnancům (47 %), ochranou životního prostředí (46 %), vzděláváním (30 %) i pravdivou komunikací se zákazníky (27 %) apod., což věrně zapadá do konceptu Sustained.

Technologické faktory

Získávání platících zákazníků skrze e-commerce je v ČR rozšířenější možností, také kvůli stále dostupnějším moderním nástrojům, přístupu k internetu v domácnostech a množství stávajících e-shopů. Český internet v roce 2018 evidoval 43 500 e-shopů (Heureka, 2019), což s dostupností internetu v 83 % domácností (blíží se evropskému průměru) utváří silně konkurenční prostředí. Na první pohled se může zdát, že nasycenost trhu je vzhledem k těmto údajům vysoká, nicméně při úzkém vymezení produktů a promyšleném zaměření

marketingových aktivit na cílové zákazníky bude společnost Sustained s.r.o. schopna konkurovat i velkým hráčům. Tato příležitost je do budoucna podtržena také mírou přístupu domácností k internetu v okolních zemích (viz **tabulka 5.3**). Vysoký potenciál nese zejména Německo a Rakousko (Eurostat, 2018).

Tabulka 5.3 Přístup domácností k internetu ve vybraných zemích EU za rok 2017

Země	<i>Česko</i>	<i>Slovensko</i>	<i>Polsko</i>	<i>Rakousko</i>	<i>Německo</i>
Podíl všech domácností	83,00 %	81,00 %	82,00 %	89,00 %	93,00 %

Zdroj: upraveno dle Eurostat (2018)

Míra vráceného zboží je jedním z hlavních faktorů špatného stavu peněžních toků v podnicích zaměřených na prodej oblečení a obuvi. Tato skutečnost je podnikem brána na vědomí a ke snížení míry vratek se nabízí využití existujících či teprve vyvíjených technologií. Zajímavou příležitostí jsou technologie **AR** a **VR**, pomocí nichž jsou produkty zákazníkům demonstrovány před samotným provedením objednávky. Společnost Sustained s.r.o. může navázat úzkou spoluprací se subjekty pracujícími na vývoji nevšedních technologií, jakými jsou například virtuální zkušební kabinky, zrcadla či mobilní aplikace založené na rozšířené realitě – v budoucnu si budou takto běžně zákazníci moci otestovat vhodnost střihu a velikosti daného artiklu.

Technologie výroby udržitelné módy umožňuje získávat kromě klasických organických látek (organická bavlna, konopí, len, hedvábí, vlna atd.) také méně známé látky, například odvozené z ananasových listů (alternativa kůže), vláken z kopřivy, banánu či lotusu (Preuss, 2017; Stanton, c2019). Dokonce jsou testovány postupy pro využití živých bakterií, řas, kvasnic, hub či zvířecích buněk k vypěstování biologicky odbouratelných textilií (Cirino, 2018). Všechny tyto kategorie se však odrážejí na výsledné ceně. Vyšší cena může být zapříčiněna vícero faktory. Suroviny organických látek používaných pro výrobu oblečení a obuvi jsou pěstovány způsobem zajišťujícím co nejmenší možný dopad na životní prostředí, což vylučuje aplikaci pesticidů, umělých hnojiv a genetické modifikace (pro vymezení bývají stanovena legislativní opatření). Odpovědné společnosti navíc usilují o minimalizaci odpadů, takže nákup materiálů probíhá v malých dávkách (vyšší ceny) oproti hromadným objednávkám velkých řetězců. A je nezbytné zajistit pracovníkům odpovídající mzdu a bezpečné pracovní prostředí i podmínky (Chong, 2017). Pokud by došlo k výraznému zefektivnění procesů spojených s výrobou, nebo představení a rozšíření technologií umožňujících zcela nové postupy (či vyvinutí nových materiálů), mohlo by dojít k zásadnímu snížení nákladů a tím také cen, avšak do té doby bude udržitelná móda i nadále spadat spíše do vyšších cenových kategorií. Proto je tento faktor

aktuální hrozbou (pro nákup produktů se může rozhodnout pouze menší část spotřebitelů), a zároveň potenciální příležitostí budoucnosti.

Legislativní faktory

Podnikatelská činnost s sebou přináší nutnost znalosti a dodržování platné legislativy ČR a EU, což vedení společnosti plně respektuje a předpokládá, že mezi hlavní právní předpisy, jež budou ovlivňovat společnost Sustained s.r.o., patří (seřazeno abecedně dle názvu):

- zákon č. 64/1986 Sb., o České obchodní inspekci,
- zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty,
- zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů,
- zákon č. 280/2009 Sb., daňový řád,
- zákon č. 155/1995 Sb., o důchodovém pojištění,
- usnesení č. 2/1993 Sb., o vyhlášení Listiny základních práv a svobod jako součásti ústavního pořádku České republiky,
- zákon č. 89/2012 Sb., Občanský zákoník,
- zákon 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích),
- zákon č. 634/1992 Sb., o ochraně spotřebitele,
- zákon č. 582/1991 Sb., o organizaci a provádění sociálního zabezpečení,
- zákon č. 589/1992 Sb., o pojistném na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti,
- zákon č. 592/1992 Sb., o pojistném na všeobecné zdravotní pojištění,
- zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví,
- zákon č. 262/2006 Sb., Zákoník práce,
- zákon č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti,
- zákon č. 17/1992 Sb., o životním prostředí.

S legislativou jsou spojeny také dva velmi aktuální pojmy – GDPR (Nařízení Evropského parlamentu a Rady EU 2016/679) a elektronická evidence tržeb neboli EET

(zákon č. 112/2016 Sb., o evidenci tržeb), které by však neměly představovat přílišnou procesní a nákladovou zátěž, neboť informační infrastruktura podniku bude nastavována již od začátku s ohledem na nedávné změny českého podnikání. Pro zajištění provozu budou tedy voleni osvědčení poskytovatelé služeb, kteří nabízejí řešení v souladu se současnou legislativou.

Environmentální faktory

Koncept tzv. *rychlé módy* neboli *fast fashion*, vyznačující se rychlými změnami módních trendů, rychlostí představování nových kolekcí (v některých případech i v intervalech dvou až šesti týdnů) a velkým objemem spotřeby, se začal objevovat v 90. letech minulého století (Buzzo a Abreu, c2019). Pojem vystihuje aktuální situaci odvětví, kdy je módní průmysl řazen mezi znepokojivě znečišťující průmysly na světě – k nízkonákladové výrobě jsou zpravidla používány syntetická vlákna (podílí se na zvyšování uhlíkové stopy), chemikálie (negativní dopady na půdu), nekvalitní materiály (životnost produktů je nízká a brzy končí na skládkách), velké množství vody a podobně (Rathinamoorthy, c2019). Na vině nejsou pouze velké společnosti, nýbrž také část spotřebitelů (svým nerozvážným konzumním chováním vytvářejí poptávku po stále nových produktech) a vlády některých zemí (selhávají ve stanovení a kontrole pravidel pro výrobu respektující životní prostředí). Mezi možná řešení se řadí tzv. *pomalá móda* neboli *slow fashion* upřednostňující nejen environmentálně šetrné procesy výroby, důraz na kvalitu, univerzálnost, nadčasovost a delší životní cyklus produktu, ale také svědomitý nákup i spotřebu (Jung a Jin, 2016). Příležitost pro podnik tkví v získání tržního podílu na rostoucím trhu s pomalou módou.

Kontrola a vymáhání odpovědného chování subjektů dodavatelského řetězce mohou představovat velmi složitý proces vzhledem k náročné dohledatelnosti materiálů a skutečných aktivit daného podniku. V rámci EU existují **environmentální systémy označování produktů**, jmenovitě EU Ecolabel, Blue Angel (Německo), Nordic Swan Ecolabel (skandinávské země) a Global Organic Textile Standard (dále jen GOTS), které v různé míře usilují o podporu odpovědného přístupu k výrobě i distribuci produktů (Retail Forum for Sustainability, 2013). Norma GOTS patří mezi nejuznávanější nezávislé světové normy vymezující principy zpracování textilií z organických vláken i pravidla pro výrobce a zbytek dodavatelského řetězce (zahrnuje také balení, označení, prodej a distribuci) z hlediska šetrnosti k životnímu prostředí i zajištění důstojných pracovních podmínek, a to v souběžném souladu s iniciativou SDGs. Samotné produktové označení se dělí na dvě kategorie – „*organickou*“ (nejméně 95 % obsahu vláken musí být certifikovaného organického původu a u zbylých 5 % není organický původ

vyžadován, ale stále se musí jednat o povolená vlákna uvedená danou normou) a „*vyrobena z X % organických vláken*“ (textilie jsou složeny alespoň ze 70 % z certifikovaných organických vláken) (GOTS, 2017). Příležitostí pro společnost Sustained s.r.o. je navazování obchodních partnerství s výrobcí vlastnícími GOTS certifikaci, neboť striktně předepisuje specifikace pro konkrétní úkony (například zpracování materiálů, povolené materiály produktů, štítků i obalových materiálů, pokyny k pletení, barvení, tisku, doplňkům, nakládání s odpady, čištění odpadních vod, skladování, přepravě, pracovním podmínkám apod.), čímž se může společnost i její zákazníci ujistit, že dochází k naplňování filosofie značky.

5.4.2 Analýzy konkurence pomocí CPM

Analýza mikroprostředí bude provedena na úrovni přímé konkurence na českém trhu s udržitelnou módou prostřednictvím vlastního průzkumu trhu a následným vyhodnocením matice konkurenčního profilu.

V rámci provedeného průzkumu trhu bylo identifikováno 87 relevantních e-shopů působících v prodeji módy přes internet. Z tohoto výběru bylo vyselektováno 23 internetových obchodů, které ve svém portfoliu viditelně (v kategorii) nabízí produkty sociálně odpovědných či udržitelných značek. Autor stanovil **pět hlavních konkurentů** (jsou jimi e-shopy NILA, Freshlabels, Green butik, Eco Fashion Labels a Bohempia) včetně **osmi CSF** pro dané odvětví a dle vlastních znalostí a zkušeností přiřadil potřebné hodnoty v CPM, viz **příloha č. 8**.

Ve výsledné matici konkurenčního profilu se společnost Sustained s.r.o. v rámci celkového skóre umístila na pomyslném druhém místě a prokázala všeobecnou konkurenceschopnost. Své konkurenty hodlá překonávat zejména v oblastech prezentace produktů a cenové politice, což jí bude umožněno zejména produkty nabízenými pod vlastní značkou, kdy bude mít větší kontrolu nad maloobchodní cenou a množstvím vizuálních materiálů z výroby i možnost detailněji a více příběhově zpracovat popisy jednotlivých produktů. Naopak významnými očekávanými slabými stránkami podniku budou v porovnání s hlavními konkurenty zejména širší sortimentu (bude možno časem rozšířit zařazením také jiných značek) a podíl na trhu (není možné spolehlivě odhadnout rychlost tržního růstu v prvotní fázi, nicméně tento faktor má nízkou váhu). Je nutno uvést, že bodové hodnocení je postaveno na odhadech budoucího stavu a předpokladech splnění stanovených plánů.

Z hlediska počtu českých značek prodávajících vlastní produkty je na domácím trhu s udržitelnou módou stále prostor pro vstup nových subjektů (ve většině případů se totiž jedná o distributory zahraničních značek), jež by se byly schopny odlišit a získat místní komunitu na

svou stranu, čehož hodlá společnost Sustained s.r.o. využít. Naopak zahraniční trhy jsou v tomto ohledu poměrně popředu a již v tuto chvíli lze nalézt mnoho zavedených udržitelných značek, tudíž budoucí expanze brandu Sustained může být po uplynutí několika let velmi obtížná.

5.5 Popis společnosti

Účelem tohoto podnikatelského plánu je zejména strukturovaně naplánovat prezentovanou podnikatelskou činnost a získat potřebné finanční prostředky určené pro spuštění a udržení provozu společnosti. V této kapitole bude společnost Sustained s.r.o. blíže představena.

5.5.1 Vize

„Společnost Sustained s.r.o. se stane synonymem pro evropskou udržitelnou módu a změní způsob uvažování a nakupování spotřebitelů.“

Vize společnosti inspiruje stakeholdery k podpoře její činnosti, nastiňuje budoucí žádoucí stav v rámci postavení na trhu, a zároveň informuje o úmyslu dlouhodobě vzdělávat spotřebitele a poskytovat jim možnosti k pozitivnímu ovlivňování jejich okolí.

5.5.2 Mise

„Společnými silami a skvělými produkty, pomalu, ale jistě, k udržitelnější budoucnosti módního odvětví.“

Tato mise odráží filosofii i účel existence podniku. Klade důraz na spolupráci samotného podniku a koncových zákazníků, čímž bude zvyšována jejich angažovanost. Charakterizuje produktové portfolio spadající do oblasti pomalé módy a nastiňuje nutnost změny současného stavu odvětví.

5.5.3 Cíle

Společností byly rovněž stanoveny tři hlavní cíle rozčleněné dle času (platné od dokončení tohoto dokumentu). Cíle odpovídají doporučenému rámci FAST, proto je nutné je nejen obsahově vymezit, ale také určit, jakým způsobem s nimi budou lidé v podniku pracovat. Z tohoto důvodu budou všechny hlavní cíle (včetně zde neuvedených) zpřístupněny pro všechny zaměstnance v intranetu k nahlédnutí, každý cíl bude mít zároveň individuálně předem přidělenou frekvenci zahrnutí do programu plánovaných porad jako bod k diskuzi a kontrole.

Dlouhodobý cíl

Značka Sustained bude do roku 2029 rozšířena a obchodně zastoupena v zemích sousedících s ČR včetně provádění marketingových aktivit na lokální úrovni. Postupný vývoj bude mapován čtvrtletně.

Střednědobý cíl

Společnost Sustained s.r.o. se do roku 2024 stane zavedenou českou inspirující značkou získáním 0,1% podílu na českém e-commerce trhu s módou (aktuálně odpovídá tržbám 16 milionů). Naplňování cíle bude vyhodnocováno každý měsíc.

Krátkodobý cíl

Oficiální veřejné spuštění prodeje značky Sustained proběhne celorepublikově se zaměřením na Ostravu do dubna roku 2020. Průběh plnění bude kontrolován na týdenní bázi.

5.5.4 Analýza 7P

Společnost a její klíčové oblasti budou poněkud netradičně představeny pomocí analýzy 7P (i když se v tomto případě nejedná primárně o službu), která poslouží ke stručnému posouzení vnitřního prostředí, případně budou některé prvky blíže popsány v jednotlivých plánech (kapitolách).

Produkt (Product)

Produktové portfolio je tvořeno vlastními kolekcemi oblečení vyrobeného dle principů udržitelnosti. Produkty se vyznačují velmi kvalitním zpracováním, univerzálními a moderními vzory a střihy pro snadnější kombinaci šatníku, šetrnými metodami výroby včetně použití organických materiálů pro zabezpečení nezávadnosti pro člověka, prověřeným dodavatelským řetězcem a dohledatelným původem. Oblečení značky Sustained zkrátka nese příběh, který lze navenek kreativně komunikovat a odlišit jej od konkurence. Funkčně jsou produkty zaměřeny nejen na volnočasové aktivity, svou elegantností jsou vhodné také do pracovních a dalších prostředí. Dodávány jsou zpravidla ve čtyřech standardních velikostech v environmentálně šetrných baleních. Snadná rozpoznatelnost je zajištěna rovněž minimalistickým logem Sustained, umístěným v malém formátu na různých částech produktů (odvíjí se od konkrétního modelu), logo a jeho symbolika je dále vysvětlena v marketingovém plánu. Pro rozšíření sortimentu a podporu místních návrhářů a menších výrobců budou některé kategorie (boty a doplňky) řešeny outsourcingem. Produkty podléhají dle platné legislativy dvouleté záruce.

Cena (Price)

Prodejem vlastních produktů si může společnost dovolit určovat konkurenceschopné ceny při zachování požadované marže. Takto je možné stanovovat zákaznický přívětivější ceny oproti hlavním konkurentům a penetrovat český trh. Minimální plánovaná marže je 50 %, což odpovídá obchodní příirážce 100 %. Udržitelné oblečení se řadí k cenově vyšším segmentům módy, tudíž průměrná cena produktu podniku ve výši 1 464,27 Kč bez DPH je příznivá i pro zdrženlivé potenciální zákazníci, kteří si zboží současných předních udržitelných značek nemohli dovolit. Společnost se touto cenovou politikou sice vzdává možných vyšších marží, nicméně tuzemští zákazníci jsou na cenu citliví a pro oslovení širšího spektra populace musí být produkty značky Sustained dostupnější nejen vzhledově, ale také cenově. Vzhledem k tomu, že je společnost plátcem DPH, jsou pro snazší orientaci všechny ceny v tomto dokumentu automaticky uváděny bez DPH.

Propagace (Promotion)

Aktivita spojené s propagací se liší dle vývojových fází podniku a detailnější přehled je uveden v marketingovém plánu. Společnost se pohybuje na B2C trhu, čemuž jsou uzpůsobeny také jednotlivé marketingové aktivity. Figuruje převážně využití oblastí digitálního marketingu, mezi které patří SEO (e-shop a přidružené webové stránky podniku jsou plně optimalizované a responzivní), PPC (placené reklamy jsou spouštěny přes vyhledávač Google, sociální sítě Facebook a Instagram, a video platformu YouTube) a e-mail marketing (nástroje třetích stran jsou propojeny s e-shopem). Standardní a ověřené marketingové kanály (účast na veletrzích či jiných veřejných událostech, reklama v magazínech, blogy apod.) jsou rovněž zakomponovány do plánu, zejména pro budování vztahu se zákazníky a zvyšování povědomí o značce na lokální úrovni. Detailně rozpláňovaným rozpočtem ve výši průměrně 90 000 Kč měsíčně se podaří naplňovat prodejní cíle společnosti.

Distribuce (Place)

Podnik si zakládá na ověřeném dodavatelském řetězci. Mezi jeho články patří výrobce oblečení v Portugalsku vlastníci GOTS certifikaci, čímž je zajištěno používání udržitelných materiálů, environmentálně šetrných postupů a dodržování sociálních zásad v souladu s filosofií společnosti Sustained s.r.o. (více informací je zahrnuto ve výrobním plánu). Přeprava zboží je pokryta globálními spedičními partnery, kteří doručují kolekce přímo na sklad společnosti.

Sídlo společnosti se nachází na adrese Výstavní 1234, 703 00 Ostrava-Vítkovice a plní funkce kanceláří, skladu i prodejny (zahrnuje showroom, zkušební kabinky a výdejnu objednaného zboží přes e-shop). Svou celkovou výměrou 900 m² jsou prostory připraveny k bezproblémovému uskladnění objednaných 6 688 ks a více produktů určených k prodeji za rok. Prodej probíhá zejména skrze e-shop (a v malé míře přes fyzickou výdejnu), jehož objednávkový systém je propojen s rozvozci Zásilkovna, GLS, Česká Pošta a podobně pro dopravu k zákazníkům v rámci celé ČR (časem i pro zahraničí).

Lidé (People)

V současné době provádí většinu činností tři majitelé společnosti – Tomáš Novák (jednatel, vede oddělení IT, vývoje a lidských zdrojů neboli HR), Michaela Vysoká (marketing, nákup a péče o zákazníky) a Ondřej Rychlý (ekonomika, účetnictví, právo, bezpečnost apod.). Avšak pro úspěšné spuštění provozu je nezbytné zapojení a důkladné proškolení jedné osoby na pozici skladníka a jedné osoby pro pokrytí prodejny/výdejny. Některé specializované činnosti budou dle potřeby přenášeny na externisty či brigádníky (společnost takto nabízí možnost výdělků také pro studenty). S postupným růstem podniku lze očekávat vyšší počet stálých zaměstnanců, nicméně pro počáteční fázi jich postačí pět. Na tuto oblast navazuje organizační plán.

Materiální prostředí (Physical Evidence)

Tímto prostředím je myšleno cokoliv/kdokoliv, s čím/kým spotřebitelé přichází do kontaktu – v případě společnosti Sustained s.r.o. se jedná zejména o uživatelský přívětivý a plně responzivní e-shop, ochotné a příjemně vystupující zaměstnance a fyzickou výdejnu spojenou s domácky stylizovanou prodejnou.

Proces (Process)

Pro společnost jsou stěžejní procesy spojené zejména s logistikou, skladováním, prodejem zboží a řízením vztahů se zákazníky (dále jen CRM). Na všech úrovních podniku se projevuje Lean přístup řízení procesů pro zamezení plýtvání a postupné zlepšování. Mezi nástroje zajišťující procesy figurují software POHODA Premium (ekonomika a účetnictví, propojen s e-shopem), e-shopové řešení Shoptet Profi (pro prodej přes internet, rozšířeno o několik doplňků z oblasti marketingu, zákaznické podpory apod., propojeno také s CRM) a systém CRM Raynet. Interní procesy jsou dále řešeny také balíčkem služeb Google Docs (práce s dokumenty).

5.5.5 Analýza SWOT

Analýzy vnějšího a vnitřního prostředí posloužily k identifikaci faktorů, které je možné dále využít pro analýzu SWOT složené z matic EFE a IFE. Výstupem bude určení vhodné pozice podniku a doporučené strategie, kterou by měl podnik v ideálním případě uplatňovat. Kvantifikace celé analýzy SWOT bude založena na subjektivním hodnocení autora dle nabytých znalostí a zkušeností.

Matice EFE

Analýza PESTLE a analýza konkurence pomocí CPM posloužily k určení stěžejních faktorů vnějšího prostředí, které byly zakomponovány do matice EFE, viz **tabulka 5.4**.

Tabulka 5.4 Vyhodnocení matice EFE

<i>Kód</i>	<i>Klíčový faktor</i>	<i>Váha</i>	<i>Body</i>	<i>Vážené skóre</i>
O1	Rostoucí trend českého maloobchodu s oděvy	0,09	4	0,36
O2	Podíl výdajů českých domácností za oblečení a obuv	0,08	4	0,32
O3	Příznivost regulačního prostředí ČR pro činnost podniku	0,05	3	0,15
O4	Rozvinuté prostředí českého e-commerce	0,07	4	0,28
O5	Kladné vnímání podniků uplatňujících CSR	0,06	4	0,24
O6	Vývoj nových udržitelných materiálů	0,04	3	0,12
O7	Globálně rostoucí trend principů udržitelnosti v módě	0,06	4	0,24
O8	Využití virtuální a rozšířené reality v módě	0,04	3	0,12
T1	Vysoce konkurenční prostředí módního odvětví	0,10	1	0,10
T2	Presycení českého e-commerce trhu	0,09	1	0,09
T3	Růst minimální hrubé mzdy	0,04	2	0,08
T4	Celorepublikově nízká míra nezaměstnanosti	0,07	1	0,07
T5	Nízké průměrné čisté peněžní příjmy domácností	0,09	1	0,09
T6	Hrozící globální ekonomická krize	0,05	1	0,05
T7	Vysoká nákladová náročnost odvodů státu	0,04	2	0,08
T8	Legislativní zátěž českých podnikatelských subjektů	0,03	2	0,06

Zdroj: vlastní zpracování

Pro účely vyhodnocení působení vnějšího prostředí bylo nalezeno osm příležitostí (kódové označení **O**) a osm hrozeb (kód **T**). Klíčové příležitosti jsou zastoupeny rostoucím trendem

českého maloobchodu s oděvy, podílem výdajů českých domácností za oblečení a obuv a rozvinutým prostředím českého e-commerce. Mezi nejvýraznější hrozby se zařadily faktory vysoce konkurenční prostředí módního odvětví, přesycení českého e-commerce trhu a nízké průměrné čisté peněžní příjmy domácností. Hrozby těsně převažují nad příležitostmi. Výsledná **hodnota EFE činí 2,45**, což lze označit za mírně podprůměrnou schopnost podniku efektivně reagovat na vnější faktory.

Matrice IFE

Analýzou 7P byl komplexně pokryt průzkum vnitřního prostředí společnosti a byly identifikovány klíčové faktory uvedené v matici IFE, viz **tabulka 5.5**.

Tabulka 5.5 Vyhodnocení matice IFE

<i>Kód</i>	<i>Klíčový faktor</i>	<i>Váha</i>	<i>Body</i>	<i>Vážené skóre</i>
S1	Úzce spolupracující a schopný tým	0,11	4	0,44
S2	Aktivní budování zákaznické angažovanosti	0,10	4	0,40
S3	Kvalitní, moderní a transparentně vyrobené produkty	0,12	4	0,48
S4	Založení české udržitelné módní značky	0,02	3	0,06
S5	Důraz na využívání moderních technologií	0,04	4	0,16
S6	Kvalitní prezentace produktů pro minimalizaci vratek	0,07	4	0,28
S7	Znalost regionu zakládajícími členy	0,04	3	0,12
W1	Nedostatečné zkušenosti majitelů s podnikáním v módě	0,11	1	0,11
W2	Nízká výše dostupných zdrojů financování podnikání	0,12	1	0,12
W3	Krátká existence značky – nízké povědomí zákazníků	0,05	2	0,10
W4	Vyšší cenová hladina produktového portfolia v rámci ČR	0,08	1	0,08
W5	Nedostatek vysoce kvalifikovaných zaměstnanců	0,07	2	0,14
W6	Užší zaměření sortimentu	0,04	2	0,08
W7	Nízký podíl na českém trhu	0,03	2	0,06

Zdroj: vlastní zpracování

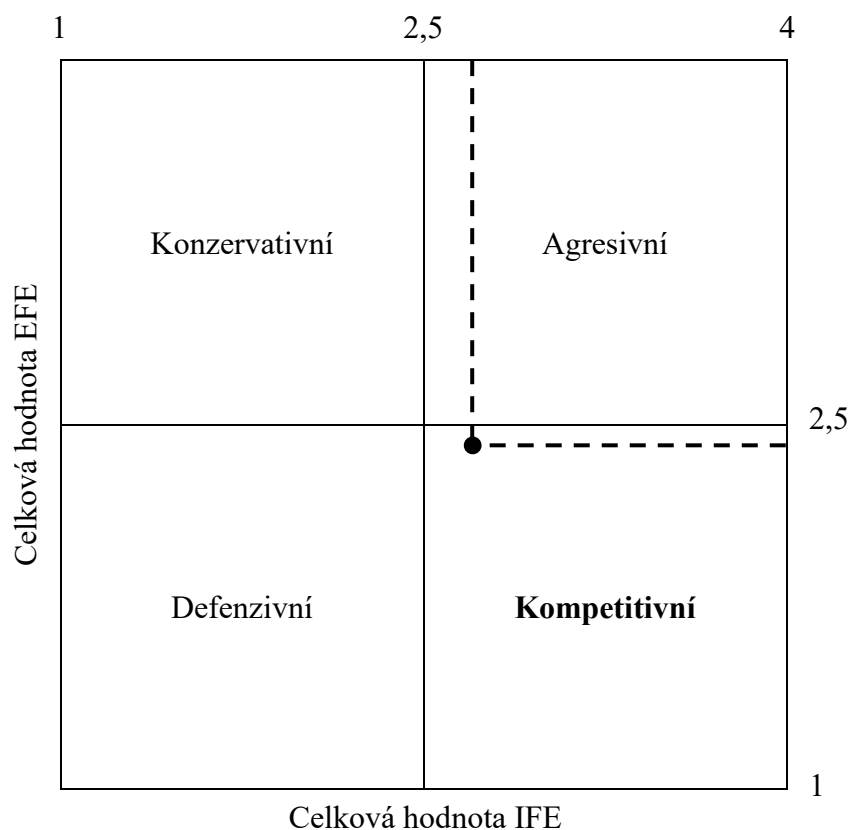
Působení sedmi silných stránek (kód **S**) a sedmi slabých stránek (kód **W**) bylo zachyceno ve vyhodnocení matice IFE. Dominantními silnými stránkami jsou kvalitní, moderní a transparentně vyrobené produkty, úzce spolupracující a schopný tým a aktivní budování zákaznické angažovanosti.

Znatelnými slabými stránkami jsou nízká výše dostupných zdrojů financování podnikání, nedostatečné zkušenosti majitelů s podnikáním v módě a vyšší cenová hladina produktového portfolia v rámci ČR. Silné stránky mají převahu nad slabými stránkami podniku. Zjištěná **hodnota IFE je 2,63**, čímž potvrzuje svou silnou a stabilní pozici z hlediska vnitřního prostředí.

Strategie společnosti

Ziskáním hodnot EFE a IFE je možné dokončit analýzu SWOT, a tím také stanovit vhodnou strategii podniku. Nanesením souřadnic je zjevná kompetitivní strategie, podle níž je doporučeno využívat silné stránky podniku takovým způsobem, aby byly minimalizovány dopady hrozeb, viz **obrázek 5.1**.

Obrázek 5.1 Implementace matice volby strategie podniku



Zdroj: vlastní zpracování dle Rezazadeh et al. (2017)

V kontextu společnosti Sustained s.r.o. lze kompetitivní strategii uplatňovat různými přístupy, například:

- provést výraznější diferenciaci produktu (netypické a chytré umístění loga, vytvoření specifického střihu, originální balení apod.) pro odlišení se od konkurence,

- vysvětlovat zákazníkům přínosy zakoupení kvalitně a šetrně vyrobené udržitelné módy pro ně samotné i jejich okolí, čímž by bylo možné ovlivnit vynakládání jejich čistých peněžních příjmů,
- využívat propracované prezentace produktů (kvalitní fotografie, inspirativní lookbooky, osobité popisy, informace o velikostech a údržbě, popis výroby a transparentní určování cen) i moderní technologie (zavedení pokročilých nástrojů propojených s e-shopem a podílení se na vývoji novinek světa VR a AR) pro překonání nastupující přesycenosti z hlediska počtu neinovativních e-shopů v ČR,
- zapojovat vlastní kontakty týmu a propagovat atraktivní příběh české značky pro oslovení kvalifikovaných uchazečů o zaměstnání,
- připravit v týmu krizový plán, stanovit výši rezerv a pečlivě řídit peněžní toky v rámci prevence před možnou recesí ekonomiky.

5.6 Výrobní plán

Společnost Sustained s.r.o. si zakládá především na udržitelném přístupu k výrobě, proto chce dlouhodobě snižovat svou uhlíkovou stopu zajištěním výroby pouze na území EU. Výroba je prozatím kompletně outsourcována na sever Portugalska, kde byli nalezeni a zkontaktováni prověřeni výrobci s certifikací GOTS.

Produktové portfolio je každý rok rozděleno na letní a zimní kolekci oblečení. Letní kolekce je představena a uvedena do prodeje 1. dubna daného roku a figuruje v marketingových aktivitách až do konce září. Vzhledem k plánovanému vstupu na trh, který byl stanoven právě na 1. dubna 2020, výroba započne první letní kolekcí, čímž podnik získá časový prostor pro budování značky ještě před prodejně velmi silným obdobím Vánoc. Uvedení zimní kolekce připadá vždy na 1. října. Konkrétní struktura dámského a pánského sortimentu je znázorněna v plánu nákupu včetně průměrných nákupních cen jednotlivých kategorií, viz **příloha č. 9**.

Sloupce „*Počet celkem (léto/zima)*“ udávají celkový počet vyrobených produktů s předpokladem, že každá ze čtyř nabízených velikostí je zastoupena právě čtyřmi kusy. V rámci spolupráce s českými výrobci jsou kategorie boty a doplňky nakupovány od českých značek s podobnou filosofií. Takto sestavené produktové portfolio představuje ročně nakoupených **6 688 kusů oblečení, obuvi a doplňků** z výroby, přičemž je předpokládáno, že 89 % zboží každého nákupu skladových zásob bude prodáno.

Výrobci, se kterými je navázána obchodní spolupráce, působí na trhu již od roku 1989 a patří mezi zkušené odborníky na zastřešení všech výrobních procesů. Proto budou celé kolekce navrženy spolu s jejich specializovanými pracovníky, jejichž konzultace dopomůžou vytvořit styly a střihy specifické pro značku Sustained a doporučit vhodné organické materiály pro každý produkt. Možná podoba výsledného produktu je prezentována na **obrázku 5.2**.

Obrázek 5.2 Návrh základního designu pánského trika s logem



Zdroj: upraveno dle Souza (2018)

Dodací lhůta je 6–8 týdnů od provedení finální objednávky, tudíž závazná objednávka první kolekce musí být uskutečněna nejpozději 1. ledna 2019 pro zachování měsíční časové rezervy k přípravě produktů k prodeji. S výše uvedenými specifikacemi bude jedna kolekce půlročně představovat nákup ve výši 2 448 260,78 Kč s průměrnou cenou nákupu jednoho kusu produktu 732,14 Kč. Celkové náklady na nákup za jeden rok (odpovídá dvěma kolekcím) jsou tedy **4 896 521,56 Kč bez DPH**.

5.7 Provozní plán

V návaznosti na výrobní plán je v této části popsána cesta zboží od výrobce až ke koncovému zákazníkovi včetně uvedení náležitostí souvisejících s každodenním provozem. Vyrobené produkty jsou jednou za půl roku (odpovídá jedné kolekci – letní či zimní) naskladněny do ostravského nízkopodlažního **skladu** (slouží zároveň jako sídlo, kanceláře i malá prodejna/výdejna) umístěném na adrese Výstavní 1234, 703 00 Ostrava. Cena za nájem činí

60 000 Kč měsíčně (včetně odhadovaných nákladů za služby a energie) a celková výměra je 900 m², přičemž půlroční objem naskladněného zboží představuje 3 344 kusů (ročně 6 688 ks). Pro dokončení příjmu zboží je nutné naskenovat čárové kódy zboží pomocí čtečky propojené s účetním systémem a umístit produkty dle kategorií do jednotlivých, barevně označených přepravek připravených na jednom z osmnácti **spádových regálů** (pořizovací cena za 18 kusů je **144 000 Kč**). Je uplatňován přístup FIFO (*first in first out*), který lépe koresponduje s obměnou kolekcí a prodejními plány.

Objednávky zákazníků jsou realizovány buď skrze **e-shop** (propojen s účetním systémem a dalšími službami), nebo fyzicky přímo v **prodejně** (hotovostní i bezhotovostní platby jsou vyřešeny pokladním setem, otevírací doba je stanovena od pondělí do pátku v čase od 9:00 do 17:00). V případě e-shopu je objednávka předána do skladu, kde je zkontrolována, zabalena a připravena k expedici. Předáním balíku spedičnímu partnerovi (Zásilkovna, GLS, Česká pošta) je zákazník dále elektronicky informován o cestě zásilky. Společnost používá několik nástrojů pro zabezpečení kvalitního zákaznického servisu. Jedním z nich je služba Retino, která přináší automatizaci procesu vracení zboží i reklamací pro zákazníka i prodejce. Všechna zařízení, nástroje a služby spadající do oblasti IT lze vidět v plánu nákupu, viz **tabulka 5.8**.

Tabulka 5.6 Plán nákupu IT

<i>Druh</i>	<i>Název produktu</i>	<i>Celková cena bez DPH (Kč)</i>	<i>Počet (ks)</i>	<i>Typ výdaje</i>
E-shop	Shoptet PROFI	1 740,00	1	měsíční
Účetní systém	POHODA 2018 Premium	13 980,00	1	jednorázový
Pokladní set (zařízení, licence, zásuvka, displej, čtečka)	KASA FIK Hit set	13 003,00	1	jednorázový
Čtečka kódů	Scanner Honeywell Voyager 1400 g	3 190,00	1	jednorázový
Stolní počítač	Alza TopOffice i5 SSD	27 256,00	2	jednorázový
Monitor	Samsung S24F350FHU	4 776,00	2	jednorázový
Klávesnice a myš	Logitech Desktop MK120	1 074,00	2	jednorázový
Laserová tiskárna (černobílá)	Samsung SL-M2026	1 321,00	1	jednorázový
Zákaznická online podpora (chat)	Smartsupp	999,00	1	jednorázový

CRM	Raynet	2 990,00	1	jednorázový
E-mail marketing	MailChimp	1 990,00	1	jednorázový
Správa vratek a reklamací	Retino	100,00	1	měsíční
Webdesign	Design e-shopu na míru	24 800,00	1	jednorázový
Firemní tarify	O2 FREE 6 GB	3 095,00	5	měsíční
Antivirus	Avast Antivirus Pro Plus	198,00	2	měsíční
Správa dokumentů	G Suite Business	842,00	3	měsíční
Týmová komunikace	RingCentral Glip	600,00	5	měsíční
Připojení k internetu	Připojení včetně modemu	500,00	1	měsíční

Zdroj: vlastní zpracování

E-shop tvoří hlavní prodejní kanál podniku. Pro počáteční roky provozu je zvoleno krabicové řešení, jelikož poskytuje dostatečnou spolehlivost, potřebnou optimalizaci, integraci mnoha modulů třetích stran a zejména přijatelnou cenu. Individuální řešení na míru či open source představují příliš vysoké počáteční náklady, delší dobu vývoje a zprovoznění, a procesní náročnost. Vedení společnosti plánuje přechod na open source variantu nejdříve při expanzi na zahraniční trhy, kdy by krabicové řešení již nemuselo být dostatečně flexibilní.

Sečtením jednotlivých položek nákupu IT jsou patrné **jednorázové** výdaje ve výši **95 379 Kč** a pravidelné výdaje na **měsíční** bázi v hodnotě **7 075 Kč**.

Další náklady, které jsou spojeny se zařízením hlavní budovy (kancelářský nábytek, vybavení prodejny, zřízení zkušebních kabiněk, možné rekonstrukce apod.) jsou odhadovány na jednorázovou částku **160 000 Kč**.

5.8 Marketingový plán

Společnost Sustained s.r.o. klade důraz na promyšlený, správně zacílený a čísly podložený marketing, který dopomůže plnit podnikové cíle i postupně budovat povědomí o značce. Zde uvedený marketingový plán je podrobně sestaven na 12 měsíců.

5.8.1 Cílová skupina

Provedením průzkumu trhu byla stanovena cílová skupina s následujícími charakteristikami:

- **pohlaví:** ženy i muži,
- **status:** pracující, podnikající, studující,

- **věk:** 20–50 let,
- **vzdělání:** minimálně středoškolské s maturitou
- **lokalita:** celá ČR s prvotním zvýšeným zaměřením na Ostravu,
- **čistý měsíční příjem:** minimálně 16 000 Kč,
- **náкупní chování:** nakupuje oblečení alespoň jednou či dvakrát měsíčně,
- **průměrná hodnota nákupu:** 1 400 Kč,
- **zájmy:** pomalá móda, zdravý životní styl, cestování, hudba, čas s rodinou a přáteli, vzdělávání, minimalistický šatník, udržitelnost a společenská odpovědnost apod.,
- **hodnoty:** svoboda, upřímnost, zodpovědnost, lidská práva.

Nabízí se rovněž následné detailní rozčlenění cílové skupiny na konkrétní osoby.

5.8.2 Marketingové kanály

Nejprve byly nalezeny používané marketingové kanály v módním odvětví, a poté byl proveden výběr těch nejvhodnějších, jelikož je v rámci marketingové strategie společnosti usilováno o cílené zaměření pouze na vybrané kanály (používání všech existujících kanálů by bylo pro společnost neefektivní nejen z hlediska nákladů). Zvolenými kanály jsou:

- Facebook (vlastní stránka a PPC),
- Instagram (vlastní profil, PPC a spolupráce s influencery),
- e-shop (prodej, vstupní stránky pro ostatní kanály a blog),
- e-mail marketing (informace o stavu objednávky, akční nabídky a newsletter),
- vyhledávače Google a Seznam (SEO a PPC),
- veřejné a kulturní akce, výstavy a veletrhy (vlastní prodejní stánek).

5.8.3 Plán marketingových aktivit

Vedení společnosti si je plně vědomo počáteční nepříznivé pozice při vstupu na trh se zcela novým brandem vzhledem k nulové zákaznické základně. Z tohoto důvodu je důležité ihned zpočátku intenzivně budovat povědomí o značce stejně jako o samotných produktech. Tyto snahy s sebou ponесou značné náklady, se kterými je nutné předem počítat pro naplánování peněžních toků. První rok marketingových aktivit (období od února 2020 do konce ledna 2021)

společnosti Sustained s.r.o. byl proto rozdělen na čtyři fáze (celkem 12 měsíců) uvedené v **tabulce 5.9**, přičemž nejnákladnější je zejména přípravná fáze (příprava kampaní, produkce spotů, produktové focení, navázání spolupráce s partnerskými subjekty apod.) a fáze oficiálního uvedení na trh. Detailní rozpis fází po měsících včetně nákladů za jednotlivé marketingové aktivity je znázorněn v **příloze č. 10** (výsledné částky bez DPH jsou podloženy cenovými kalkulacemi dodavatelů jednotlivých služeb). Ke každé aktivitě jsou přiřazeny také klíčové ukazatele výkonnosti (KPI) s vytyčenými cíli pro vyhodnocování úspěšnosti daných aktivit, potažmo celých kampaní.

Tabulka 5.7 Přehled marketingových fází

<i>Název</i>	<i>Doba trvání (měsíce)</i>	<i>Náklady (Kč)</i>
Příprava – fáze 0	2	335 600
Spuštění – fáze 1	3	294 200
Budování loajality – fáze 2	3	182 400
Udržení pozice – fáze 3	4	267 600
Průměrné měsíční náklady za 12 měsíců		89 983

Zdroj: vlastní zpracování

Měsíční náklady jsou dle předloženého plánu v rámci zvoleného období značně proměnlivé. Pro snazší orientaci byly náklady všech 12 měsíců zprůměrovány. Průměrné měsíční náklady činí téměř **90 000 Kč**, čímž byl zároveň určen rozpočet v totožné hodnotě. Avšak je potřeba mít na paměti proměnlivost nákladů – například za únor 2020 jsou predikovány náklady 174 000 Kč, naopak v lednu 2021 se jedná pouze o 17 400 Kč. V rámci simplifikace výpočtů budou ve finančním plánu uvažovány fixní měsíční náklady na marketing 90 000 Kč bez rozdílu.

5.8.4 Rámec STDC

Rámec STDC byl využit pro demonstrování způsobu plánování jednotlivých marketingových aktivit. Nejprve byly osoby (nacházející se v různých situacích) zařazeny do jedné ze čtyř fází. Konkrétní specifikace person jsou zpracovávány interně a nejsou součástí tohoto dokumentu. Následně byly identifikovány problémy, kterým musí čelit v daných situacích. Pro vyřešení jejich výzev byly vymyšleny vhodné obsahové prostředky. Dále bylo nezbytné určit ideální kanály pro šíření vytvořeného obsahu. Nakonec byly vybrány vhodné KPI každé fáze. Takto dokončený model STDC je vložen k nahlédnutí v **příloze č. 11**.

5.8.5 Brand identita

Vzhledem k existenci mnoha módních značek je diferenciací naprosto zásadní. Brand společnosti je budován v souladu s klíčovými hodnotami pronikajícími napříč všemi činnostmi. Jsou jimi kvalita, odpovědnost, úcta a transparentnost. Hlavními elementy brand identity Sustained jsou název, logo, barvy, typografie, webové stránky, balení a jsou postaveny na filosofii společnosti.

Logo

Vizualizace loga Sustained se neubírá explicitní cestou (nenese konkrétní podobu fyzických předmětů či aktivit spojených s odvětvím módy), sází totiž na sílu symbolu a ideologie stojící za celým brandem. V logu figuruje mírně modifikované velké písmeno delta z řecké abecedy, které ve fyzice zastupuje variaci (změnu) určité fyzikální veličiny, viz **obrázek 5.3**. Logo je tímto bezprostředně propojeno s vizí a misí společnosti.

Název značky zastupuje důraz na udržitelnost a vytrvalost v postupném přetváření odvětví. V logu je uveden velkými písmeny v jednoduchém a výrazném bezpatkovém fontu Franklin Gothic Medium Cond. Logo lze použít v černé variantě na bílém pozadí nebo v bílé barvě na tmavém podkladu. Minimalistická verze loga obsahuje pouze symbol bez nápisu Sustained. Černá a bílá jsou primárními barvami brandu.

Obrázek 5.3 Logo společnosti



Zdroj: vlastní zpracování

Z hlediska významu je v logu klíčový upravený symbol delta. Představuje proces, který je možné „čist“ proti směru hodinových ručiček. Levá linie vyobrazuje působení většinově převládajících nežádoucích praktik (porušování lidských práv, výrobní procesy znečišťující životní prostředí či plýtvání výrobními faktory) některých velkých společností ovládajících módní průmysl. Přerušení symbolizuje neudržitelný stav současné situace a převzetí iniciativy

ze strany zákazníků (značí vzepření se rychlé módě), kteří věří, že změna musí přijít odspodu. Spodní linka představuje uvědomělé zákazníky a malé oděvní společnosti (včetně Sustained) utvářející nepsanou alianci pro změnu nákupního chování a vzdělávání se v otázkách udržitelnosti a společenské odpovědnosti. Přechodem do pravé linie dochází k vytváření tlaku zákazníky a malými značkami/prodejci na velké společnosti kontrolující většinovou část módního odvětví, čímž může započít změna samotného vrcholu – nekalé praktiky velkých společností budou upraveny v souladu s požadavky nově utvořeného trhu. Tímto logo ztělesňuje misi společnosti Sustained s.r.o.

Obrázek 5.4 Návrh umístění loga na pánské mikině



Zdroj: upraveno dle GraphicsFuel (2017)

Design produktů značky Sustained sice dbá na nadčasovost a univerzálnost, což se může vylučovat s použitím nekonvenčních vizuálních návrhů (standardní produktová řada nese pouze minimalistickou verzi loga ve velmi malém decentním provedení), avšak pro nejvěrnější zákazníky/fanoušky, kteří chtějí viditelně šířit hlavní myšlenky brandu, jsou navrhovány limitované edice se zaměřením na výrazné zpracování loga, viz **obrázky 5.4 a 5.5**.

Obrázek 5.5 Návrh zpracování loga pro limitovanou edici



Zdroj: upraveno dle Plamenov (2017)

Je důležité zajistit konzistentnost marketingové komunikace napříč všemi oblastmi – při každém kontaktu spotřebitele se značkou. Společnost proto usiluje o neustálé zlepšování zákaznické zkušenosti, viz **obrázek 5.6**.

Obrázek 5.6 Návrh zpracování krabice v rámci brand designu

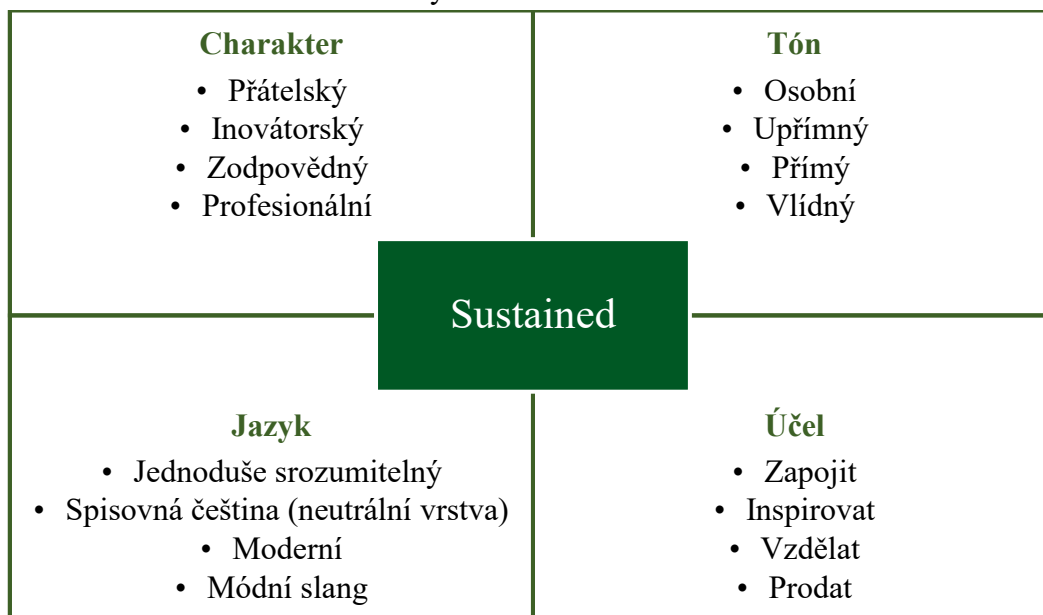


Zdroj: upraveno dle AlienValley (c2019)

Hlas značky

Hlasem značky Sustained se dá rozumět ucelený soubor charakteristik, které dotváří její podobu – udává, jak bude na zákazníky působit, a jak s nimi bude komunikovat. Stručná podoba hlasu je popsána na **obrázku 5.7**.

Obrázek 5.7 Schéma hlasu značky Sustained



Zdroj: vlastní zpracování

5.8.6 Predikce poptávky

Pro ověření proveditelnosti prodejních plánů byla provedena predikce poptávky, která operuje s počtem reálných uživatelů internetu (vzhledem k povaze uplatňovaných marketingových kanálů) očištěným o uživatele nespádající do cílové skupiny z hlediska věkového rozmezí. Získané hodnoty měsíčního počtu objednávek a tržeb jsou uvedeny v **tabulce 5.10**.

Tabulka 5.8 Predikce poptávky v ČR – realistická varianta

Počet reálných uživatelů internetu (10 a více let)	7 767 052
Počet obyvatel ČR (10 a více let)	9 464 136
Penetrace internetu	82,07 %
Počet obyvatel ČR (20–50 let)	4 555 213
Počet reálných uživatelů internetu (20–50 let)	3 738 384
Úspěšnost oslovení vybraných uživatelů	0,70 %
Míra konverze	1,90 %
Počet zaplacených objednávek za měsíc	497,21 ks
Průměrná hodnota objednávky	1 464,27 Kč
Tržby za měsíc	728 042,90 Kč
Tržby za rok	8 736 514,84 Kč

Zdroj: vlastní zpracování dle ČSÚ (2018c) a NetMonitor (2018)

Realistický odhad **497,21 měsíčních objednávek** (průměrně 16,57 objednávek za den) odpovídá výši skladových zásob, takže je společnost schopna a připravena predikovanou poptávku uspokojovat. Pro zjednodušení kalkulací jsou do odhadu započítány také prodeje z ostravské pobočky. Výsledné číslo se vztahuje na první tři roky provozu (2020–2022). Tento objem objednávek odpovídá měsíčním tržbám ve výši 728 042,90 Kč.

5.9 Organizační plán

Stavebním kamenem úspěchu je schopný a odhodlaný tým. Personální obsazení společnosti sice zahrnuje pouze tři lidi, ale o to pevnější jádro ostravských rodáků společně utváří a jsou připraveni rozšířit své řady o další spolupracovníky.

Společnost Sustained s.r.o. byla založena Tomášem Novákem (podíl 55 %), Michaelou Vysokou (podíl 25 %) a Ondřejem Rychlým (podíl 20 %) se základním kapitálem 10 000 Kč.

Hlavní informace o zakládajících členech jsou sepsány v kapitole „*Lidé*“ v rámci analýzy vnitřního prostředí 7P, případně také v části „*Shrnutí*“. Pro účely této práce jsou uvedena jména smyšlená. V případě reálného vyjednávání s investorem (či jiným subjektem) o poskytnutí finančních zdrojů by byly součástí práce také strukturované životopisy reálných majitelů společnosti.

Pro zdárné spuštění provozu je potřeba zaměstnat (na hlavní pracovní poměr) jednu osobu na pozici skladníka a jednu osobu jako prodavače/prodavačku v ostravské prodejně. Skladník obstarává procesy spojené s příjmem zboží, roztríděním a umístěním zboží do regálů, přípravou objednávek a výslednou expedicí. Skladník vykonává práci od pondělí do pátku v časech od 8:00 do 16:30 (součástí je půl hodinová přestávka).

Prodavač zajišťuje reprezentativní a osobité prostředí prodejny, kontroluje správnost značení názvu a ceny zboží, asistuje zákazníkům při výběru zboží, obsluhuje pokladní systém, inkasuje hotovostní a bezhotovostní platby. Prodavač vykonává práci v souladu s otevírací dobou prodejny (pondělí až pátek v čase od 9:00 do 17:00, příchod na pracoviště v 8:30). Přestávka v práci je dána zákoníkem práce a jedná se o 30 minut. Pro oba zaměstnance platí denní osmihodinová pracovní doba (40 hodin za týden).

Skladník je ohodnocen hrubou měsíční mzdou ve výši **24 000 Kč**. Hrubá měsíční mzda **prodavače** činí **22 000 Kč**, což je o 19,34 % více než medián odpovídající pracovní pozice v MSK (ISPV, 2019). **Majitelé** společnosti posoudili vlastní každodenní náklady spojené s osobním životem i podnikatelskou činností a pro první rok provozu si bez rozdílu vyměřili hrubou měsíční mzdu **21 500 Kč**, neboť v prvním roce provozu nechtějí (ze své strany) nákladově příliš zatěžovat chod podniku. S růstem společnosti lze časem očekávat zvýšenou náročnost, a tím také úměrné navýšení mezd. Výpočet mzdových nákladů je vložen v **tabulce 5.11**, přičemž celkové měsíční mzdové náklady za tři majitele, jednoho prodavače a jednoho skladníka představují **148 100 Kč**.

Tabulka 5.9 Měsíční mzdové náklady

	<i>Majitel</i>	<i>Prodavač</i>	<i>Skladník</i>
Hrubá měsíční mzda	21 500 Kč	22 000 Kč	24 000 Kč
Sociální zabezpečení (24,8 %)	5 332 Kč	5 456 Kč	5 952 Kč
Zdravotní pojištění (9,0 %)	1 935 Kč	1 980 Kč	2 160 Kč
Superhrubá mzda (zaokrouhleno)	28 800 Kč	29 500 Kč	32 200 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Od 1. 7. 2019 bude sazba pojistného na sociální zabezpečení snížena na 24,8 % (ČSSZ, 2019), což se podniku dotkne ještě před spuštěním provozu, proto je tato změna předem zavedena v kalkulacích.

Ve společnosti je uplatňována liniová organizační struktura umožňující přehledné rozdělení rolí, odpovědností a pravomocí. Aktuální organizační struktura je vložena v **příloze č. 12**. Pro počáteční provoz jsou uvedeni zakládající členové na řídicích pozicích několika oddělení současně. S růstem společnosti je předpokládáno úměrné zvýšení počtu pracovníků.

5.10 Hodnocení rizik

Vedení společnosti Sustained s.r.o. přistupuje k rizikům otevřeně a zodpovědně. Rizika jsou brána jako součást této podnikatelské činnosti, se kterou je potřeba aktivně pracovat. V souladu s těmito přístupy byla metodou FMEA zpracována a vyhodnocena možná rizika spojená s podnikem.

5.10.1 Metoda FMEA

Vzhledem k rozsahu standardního dokumentu zachycujícího aplikování metody FMEA, byla pro účely této práce šablona zkrácena takovým způsobem, aby mohla být alespoň část zpracování uvedena v přílohách. Konkrétně byly odstraněny všechny sloupce napravo od sloupce obsahujícího doporučená opatření. Odstraněná část by pro již zaběhlé podniky zahrnovala stěžejní informace, jelikož opětovně vyhodnocuje a udává způsob doporučených opatření – nicméně management společnosti Sustained s.r.o. se potřebuje zaměřit nejprve na první část modelu – na identifikaci potenciálních budoucích rizik, a navrhnout vhodná preventivní opatření včetně jejich kvantitativní stránky. Dále byly odstraněny sloupce „*proces, možné dopady a možné příčiny*“ – taktéž z důvodu nedostatku místa. Úplná podoba dokumentů spojených s řízením rizik bude investorům poskytnuta elektronicky.

Výstup metody je vložen v **přílohách č. 13 a 14**, a je zpracován pro dvě hlavní oblasti podniku – marketing a IT (z každé oblasti bylo v rámci příloh vyhodnoceno pět klíčových rizik). Vyčíslení jednotlivých prvků modelu proběhlo dle subjektivních odhadů autora práce.

Tabulka 5.10 Přehled hlavních rizik

<i>Riziko</i>	<i>RPN</i>
Mediální skandál partnerského výrobce	160
Kybernetický útok	150
Nesprávné zacílení spotřebitelů	147
Negativní recenze na webu či sociálních sítích	120
Výpadek internetu	120

Zdroj: vlastní zpracování

Pět nejvýznamnějších rizik identifikovaných metodou FMEA je uvedeno v **tabulce 5.12**, a to sestupně z hlediska vzájemného působení stupňů vážnosti, výskytu a odhalení. Z hodnocení rizik vzešly nové body akčního plánu.

5.11 Finanční plán

Společnost Sustained s.r.o. je plátcem DPH, přičemž se na ni vztahuje základní sazba 21 %. K plátcovství byla registrována dobrovolně vzhledem k množství nákupů od dodavatelů (rovněž plátců DPH) plánovaných před samotným spuštěním provozu. Všechny ceny v tomto dokumentu jsou proto uváděny v **Kč bez DPH**. Zároveň jsou veškeré hodnoty vzhledem k dostupnému prostoru zaokrouhlovány na dvě (a méně) desetinná místa, tudíž je pro věrnou reprodukci přiložených výpočtů nezbytné pracovat s původními zdrojovými soubory.

5.11.1 Bod zvratu

Management společnosti potřebuje předem vědět, jaké množství měsíčních objednávek tvoří pomyslnou hranici, po jejíž překročení dochází ke generování zisku. Pro vypočtení tohoto objemu objednávek je nejprve nutné rozdělit náklady na fixní a variabilní a stanovit průměrnou cenu za jeden produkt.

Fixní náklady

Struktura fixních nákladů je znázorněna v **tabulce 5.13**. Mezi nákladově nejznatelnější položky měsíčních fixních nákladů patří mzdové náklady a náklady na marketingové aktivity. Zachyceny byly rovněž jednorázové nákupy zajišťující potřebné vybavení do sídla společnosti. Tyto náklady byly pro sjednocení s předchozími položkami přepočteny na hodnotu v rámci jednoho měsíce

Přehled dále poslouží také při stanovování výše potřebného kapitálu pro spuštění a zajištění počátečního provozu. Postupný růst nákladů kterékoliv položky není vyloučen ani v prvních třech letech podnikatelské činnosti, nicméně pro základní kalkulaci jsou náklady považovány za neměnné.

Tabulka 5.11 Přehled měsíčních fixních nákladů

<i>Fixní náklady</i>	<i>Částka (Kč)</i>
Nájemné	45 000,00
Služby a energie	15 000,00
Pojištění	2 400,00
Mzdy	110 500,00
Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	37 600,00
Pravidelné náklady IT služeb	7 075,00
Marketing	90 000,00
Jednorázový nákup nábytku (přepočet z 1 roku na 1 měsíc)	13 333,33
Jednorázový nákup regálů (přepočet z 1 roku na 1 měsíc)	12 000,00
Jednorázový nákup IT (přepočet z 1 roku na 1 měsíc)	7 948,25
Celkem	340 856,58

Zdroj: vlastní zpracování

Variabilní náklady

Variabilní náklady jsou tvořeny dvěma položkami, viz **tabulka 5.14**. Výše průměrných nákladů na nákup jednoho kusu produktu vychází z cen výrobců, které v tomto případě zahrnují také náklady na materiál, práci a přepravu. V prvních třech letech provozu lze očekávat, že k výraznému snížení cen výrobců nedojde, avšak pro čtvrtý rok je naplánováno cílené navyšování prodejů, což se projeví také ve větším objemu nákupu vyrobených produktů z Portugalska – obchodní spolupráce bude po několika pravidelných objednávkách již vřelejší a vzhledem k následnému navýšení potřebných objemů bude podnik v lepší vyjednávací pozici pro snížení cen výrobců.

Náklady na krabici a obalové materiály připadající na jeden produkt budou dosahovat 34,75 Kč, jelikož společnost dlouhodobě usiluje o používání šetrnějších prostředků při každodenní činnosti (např. papírové lepicí pásy). Na první pohled se může jednat o poměrně vysokou částku, nicméně jsou v ní zahrnuty také prvky umožňující nevšední zákaznický zážitek z každé doručené zásilky. Ve světě e-commerce představuje rozbalení krabice zákazníkem jeho první fyzický kontakt s produktem dané značky, tudíž je potřeba neustále vylepšovat také tuto oblast a nabízet něco navíc oproti kamenným prodejnám.

Tabulka 5.12 Přehled variabilních nákladů

<i>Variabilní náklady</i>	<i>Částka (Kč)</i>
Průměrné náklady na nákup jednoho kusu produktu	732,14
Krabice a obalové materiály na jeden produkt	34,75
Celkem	766,89

Zdroj: vlastní zpracování

Předpokládaný bod zvratu

Třetí nezbytnou veličinou je prodejní cena produktu (platí předpoklad, že jedna objednávka obsahuje jeden produkt), která byla získána z průměru cen jednotlivých kategorií sortimentu odpovídajících marži 50 %. Zjištěním všech nezbytných hodnot bylo možné vypočítat bod zvratu z hlediska počtu měsíčních objednávek, viz **tabulka 5.15**.

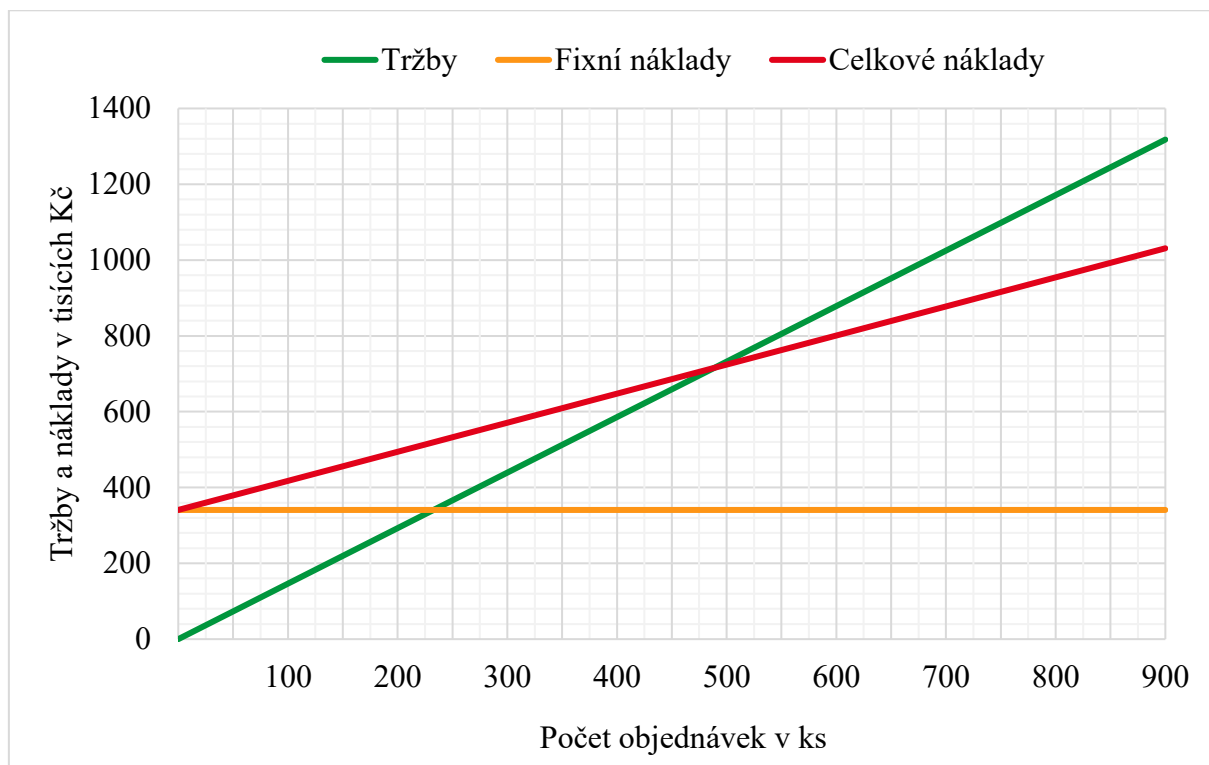
Tabulka 5.13 Bod zvratu

Fixní náklady	340 856,58 Kč
Jednotkové variabilní náklady	766,89 Kč
Prodejní cena produktu	1 464,27 Kč
Bod zvratu (počet objednávek)	488,76 ks

Zdroj: vlastní zpracování

Z výsledku vyplývá, že 489. objednávka v daném měsíci již bude podniku generovat zisk. Vztah mezi tržbami a náklady je vizuálně prezentován **grafem 5.5**.

Graf 5.5 Vizuální znázornění bodu zvratu



Zdroj: vlastní zpracování

V souvislosti s predikcí měsíčního počtu objednávek (přibližně 497 ks) se provoz první tři roky (2020–2022) pohybuje poměrně blízko úrovně bodu zvratu, nicméně ve čtvrtém roce dojde ke zvýšení objemu nákupu zboží a fyzické rozšíření do Prahy či Brna, takže je očekávána výrazná změna těchto hodnot.

5.11.2 Výkaz zisku a ztráty

Odhadovaný VZZ byl sestaven kvartálně na necelé tři roky provozu za období 2020–2022 a je uveden v **příloze č. 15**. Za první rok bude vykázána ztráta 1 819 264 Kč zejména kvůli nákupu zboží, jednorázového pořízení vybavení sídla a neexistence tržeb v prvním čtvrtletí. Většina nákladů prvního kvartálu připadá pouze na březen 2020 (výdaje těchto položek vznikají až v následujícím měsíci). Druhý rok je zaměřen na stabilizaci finanční stránky podniku a na jeho konci bude evidován předpokládaný zisk 149 093 Kč. Třetí rok je v rámci VZZ považován za totožný s rokem 2021. Daňová povinnost za sledované období nevzniká právě kvůli ztrátám z prvního roku.

5.11.3 Přehled peněžních toků

Zejména v počátcích je potřeba hlídat peněžní toky a stav disponibilních prostředků pro zachování provozuschopnosti podniku. Pro tyto účely byl vytvořen předpokládaný přehled peněžních toků zachycující roky 2020–2022, viz **příloha č. 16**. Oproti podobě VZZ lze pozorovat rozdíly v prvním kvartálu, jelikož výdaje za mzdy, pojistné na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění, nájemné, pojištění a pravidelné nákupy IT jsou realizovány s měsíčním zpožděním. Stav peněžních toků na konci účetního období (kromě prvního roku) se bude dle přehledu meziročně zvyšovat o 149 093 Kč. Na konci sledovaného období bude tento stav odpovídat částce 4 189 422 Kč.

5.11.4 Zdroje financování

Po celou dobu existence společnosti a plánování podnikatelské činnosti byly veškeré náklady hrazeny společníky, a to úměrně výši jejich podílů. Do této chvíle se náklady pohybovaly v řádech tisíců až desetitisíců Kč. Ke spuštění provozu společníci dodatečně použijí také vlastní peněžní prostředky v celkové výši **100 000 Kč**. Částka bude opět rozdělena dle procentuálních podílů, viz **tabulka 5.16**.

Tabulka 5.14 Struktura vlastních zdrojů financování

<i>Společník</i>	<i>Podíl</i>	<i>Peněžní prostředky</i>
Tomáš Novák	55 %	55 000 Kč
Michaela Vysoká	25 %	25 000 Kč
Ondřej Rychlý	20 %	20 000 Kč
Celkem	100 %	100 000 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Nicméně tato podnikatelská činnost vyžaduje ihned z počátku mnohem významnější finanční injekci, kterou současní společníci nejsou schopni pokrýt z vlastních prostředků. Pro co nejpřesnější stanovení počátečního kapitálu potřebného k realizaci tohoto podnikatelského plánu byly sečteny fixní náklady (pravidelné na sedm měsíců dopředu a jednorázové), náklady na nákup první kolekce (druhá kolekce je již částečně financována z peněžních toků druhého kvartálu) a 10% rezerva pro případ neočekávaného nárůstu cen či celkového prodražení projektu, viz **tabulka 5.17**.

Tabulka 5.15 Kalkulace potřebného kapitálu

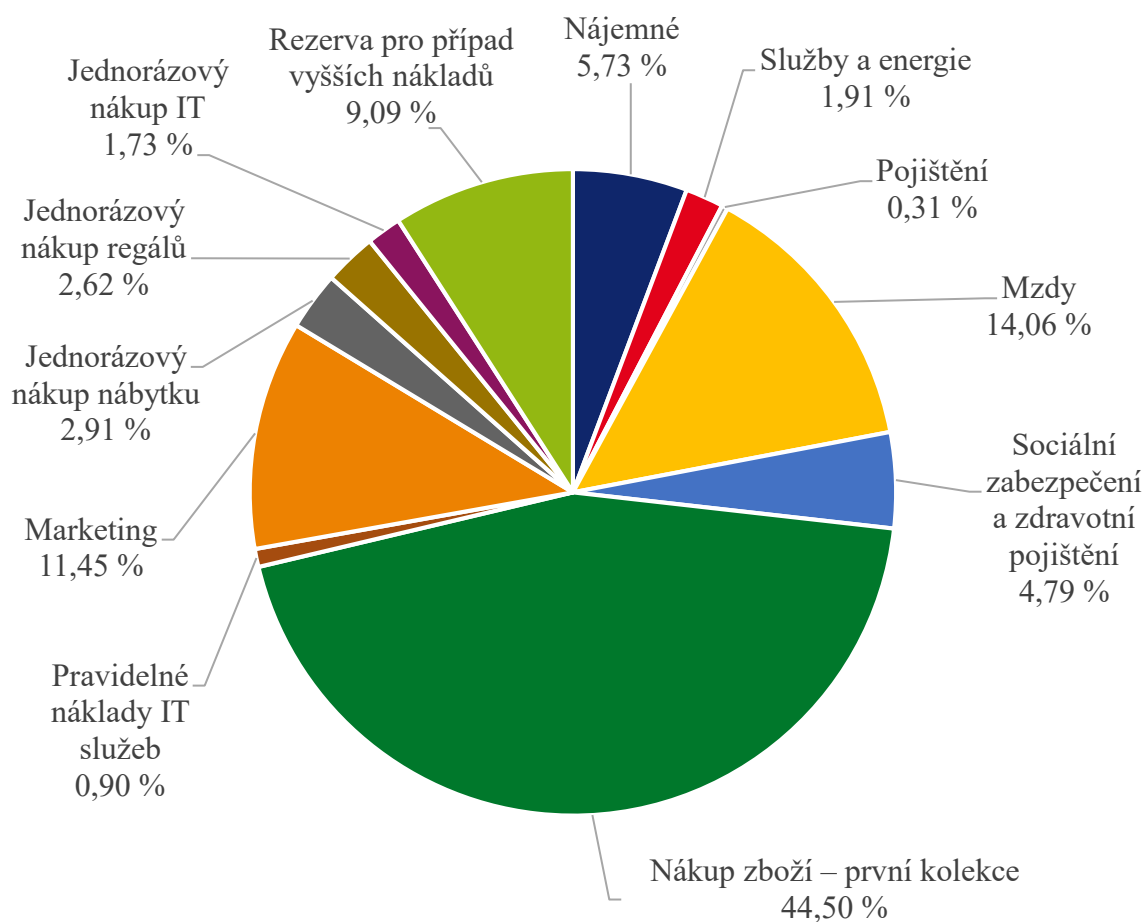
<i>Počáteční náklady</i>	<i>Částka (Kč)</i>	<i>Podíl na celku</i>
Nájemné (za 7 měsíců)	315 000	5,73 %
Služby a energie (za 7 měsíců)	105 000	1,91 %
Pojištění (za 7 měsíců)	16 800	0,31 %
Mzdy (za 7 měsíců)	773 500	14,06 %
Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění (za 7 měsíců)	263 200	4,79 %
Pravidelné náklady IT služeb (za 7 měsíců)	49 525	0,90 %
Marketing (za 7 měsíců)	630 000	11,45 %
Jednorázový nákup nábytku	160 000	2,91 %
Jednorázový nákup regálů	144 000	2,62 %
Jednorázový nákup IT	95 379	1,73 %
Nákup zboží – první kolekce	2 447 808	44,50 %
Celkem	5 000 212	90,91 %
Rezerva pro případ vyšších nákladů (10 %)	500 021	9,09 %
Celková výše potřebných zdrojů	5 500 233	100,00 %

Zdroj: vlastní zpracování

Celkový obnos peněžních prostředků potřebných pro nastartování podnikatelské činnosti byl vyčíslen na **5 500 000 Kč**. Společnost Sustained s.r.o. hledá investora či investory, kteří jsou ochotni do projektu přinést nejen potřebný kapitál, cenné kontakty a zkušenosti, ale také zápal pro společnou vizi a zájem dlouhodobě se podílet na změně současné podoby trhu s módou. Společnost za tuto **chytrou investici** nabízí zejména obchodní podíl, avšak jsou otevřeni k projednání jakékoliv formy spolupráce. Zároveň je nezbytné upozornit, že doba návratnosti investice se bude pravděpodobně pohybovat v dlouhodobém časovém horizontu.

Struktura čerpání získaného kapitálu je znázorněna **grafem 5.6** a z hlediska časového rozložení výdajů se bude postupovat dle předpokládaného přehledu finančních toků.

Graf 5.6 Struktura využití počátečního kapitálu



Zdroj: vlastní zpracování

5.11.5 Předpokládaná zahajovací rozvaha

Před zahájením provozu (v průběhu ledna a února proběhne nákup zboží, vybavení apod.) je nezbytné mít veškeré finanční prostředky již připravené – tento stav zachycuje zahajovací rozvaha v **tabulce 5.18**. Náklady na založení s.r.o. nejsou uvažovány (společnost byla založena již 1. března 2019).

Tabulka 5.16 Předpokládaná zahajovací rozvaha ke dni 1. 1. 2020

<i>Aktiva</i>		<i>Pasiva</i>	
Peněžní prostředky na účtech	5 510 000 Kč	Základní kapitál	10 000 Kč
		Závazky ke společníkům	5 500 000 Kč
Aktiva celkem	5 510 000 Kč	Pasiva celkem	5 510 000 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

5.12 Přílohy

Veškeré přílohy uvedené v podnikatelském plánu (konkrétně se jedná o **přílohy č. 8–16**) jsou pro zachování kontinuity textu umístěny na konci této práce. Při případném vyjednávání s investory jsou společníci připraveni poskytnout veškeré zdrojové soubory v původním rozsahu elektronicky jako podklad pro ověření zde uvedených materiálů.

6 Diskuze

Komplexnost diskutovaných témat s sebou při jejich zpracování zákonitě přineslo mnohé výzvy. Vzájemné prolínání všech oblastí podniku a příslušných dílčích plánů vyžadovalo neustálé posuzování, co je pro celistvé pojetí práce doopravdy stěžejní. Autor zastává názor, že tato práce ve své výsledné podobě spolehlivě plní funkci rozsáhlého a zároveň poměrně podrobného dokumentu, jenž dokáže zájemcům posloužit nejen při sestavování vlastních podnikatelských plánů.

K vypracování teoreticko-metodické části bylo čerpáno převážně ze zahraniční literatury, čímž bylo možné do práce promítnout názorové směry z různých světových kontinentů. Avšak některé popsané pojmy a přístupy mohly obdržet více prostoru také v části aplikačně-ověřovací. Jmenovitě byly v rámci vývoje a trendů vysvětleny například technologie rozšířené a virtuální reality, nicméně žádný podrobný plán vývoje a spolupráce s konkrétními vývojářskými subjekty v podnikatelském plánu zahrnut nebyl – využití těchto technologií bylo zmíněno pouze okrajově. Dále by se na první pohled mohlo zdát, že témata společenské odpovědnosti podniků i udržitelného rozvoje nejsou s praktickou částí dostatečně propojena – ale na jejich principech je vystavěna celá myšlenka podniku a účinkují nepřímo hlavně skrze dodavatelský řetězec a interní procesy. Zároveň je potřeba pamatovat, že pro zákazníky je stále na prvním místě jejich osobní užitek, proto je vhodné prezentovat řešení těchto problematik spíše jako nastavbu nad rámec prvotřídních produktů a poskytovaných služeb. Naopak brand identity je v praktické části věnován značný prostor, ale v teoretické rovině nejsou její složky ani význam popsány, což souvisí s obsáhlostí marketingového plánu, jehož četné prvky lze libovolně rozvíjet a samostatně by dokázal zastat atraktivní téma závěrečné práce.

Klíčový výstup této práce – podnikatelský plán – nese primárně dvě funkce. Zprvce poskytuje podnikateli přehledné rozčlenění celého podniku na dílčí části pro efektivnější plánování a porozumění – tento bod byl beze sporu splněn. Zadruhé má představovat ucelený dokument vhodný k předložení investorovi za účelem získání kapitálu, což z většiny rovněž splňuje, nicméně lze nalézt místa ke zlepšení. Prvním omezením může být konečný rozsah zde uvedeného podnikatelského plánu – přibližně 40 stránek. Studování takto rozsáhlého dokumentu by mohlo investora příliš časově zatížit. Východiskem je vytvoření zkrácené verze plánu specificky uzpůsobeného potřebám investora. Na druhou stranu velmi rozsáhlý podnikatelský plán může pro investora symbolizovat skutečnost, že podnikatel uvažuje nad svým projektem dostatečně do hloubky a přemýšlí nad každým detailem.

Zkušený investor se rovněž ve vysoké míře zajímá o lidi stojícími za podnikatelským plánem. Určující mohou být zejména jejich oborově relevantní profesní zkušenosti a formální vzdělání. Personální oblast je v plánu uvedena pouze stručně v rámci funkčního vymezení podnikového působení. Konkrétní životopisy společníků budou přiloženy jako součást dokumentu v případě vyjednávání s investorem.

Rovněž je důležité mít na paměti, že v průběhu aplikace metod CPM, FMEA a analýzy SWOT byla autorem provedena subjektivní kvantifikace faktorů, jež mohla snížit vypovídací hodnotu výsledků. Avšak tento postup je dle jeho názoru ospravedlnitelný vzhledem k faktu, že se společnost stále nachází pouze ve fázi plánování – určité predikce, které mohou být částečně zkreslené, jsou v těchto případech nezbytné. Opravdová hrozba nastává v případech, kdy podnikatelé některé stěžejní faktory naopak zcela přehlíží a vůbec o nich neuvažují, nebo je nezapojují do kalkulací. Pro možné zpřesnění výsledků se nabízí konzultace s odborníky daných oblastí, kteří dokáží dané faktory empiricky lépe posoudit.

Další omezení práce spočívá v obsahu finančního plánu, jenž postrádá výpočet ziskovosti a doby návratnosti investice, což by vyžadovalo provedení mnohem podrobnějších dlouhodobých predikcí s napojením na plán expanze, jelikož současné tříleté účetní výkazy zřetelně poukazují na návratnost investice až v dlouhodobém časovém horizontu, nikoliv střednědobém či dokonce krátkodobém. Tudíž je možné na tuto práci navázat zpracováním detailního plánu expanze do okolních lokalit a sestavením účetních výkazů na deset let dopředu.

Vzhledem k aktuální fázi vývoje společnosti a potřebě získání značné výše cizích zdrojů k financování provozu bez schopnosti společníků ručit odpovídajícím majetkem, je poměrně nepravděpodobné, že by byl podniku poskytnut úvěr od bankovních institucí, jež přistupují k posuzování podnikatelských plánů odlišně, než například investoři rizikového kapitálu (*venture capital*), kteří jsou ochotnější investovat do myšlenek a záměrů s potenciálem mnohonásobného výnosu. Proto je potřeba směřovat fundraising tímto směrem.

Mnozí investoři v dnešní době vyžadují, aby již podnik alespoň v minimální míře fungoval a měl na své straně první platící zákazníky. Právě to by totiž ověřilo celý koncept a pomohlo zvýšit pravděpodobnost úspěchu poskytnutí potřebného kapitálu. Z tohoto důvodu lze jako alternativní strategii navrhnout produkci velmi malého množství produktů na vlastní náklady a pokusit se získat data i zpětnou vazbu, čímž lze následně argumentovat před investorem.

Podnikatelskou činnost prezentovanou touto prací autor shledává proveditelnou, avšak vzhledem k její kapitálové náročnosti bude realizace silně záviset na dostupných prostředcích.

7 Závěr

Podnikání s sebou přináší mnoho proměnných, jejichž význam a dopady nemusí být na první pohled patrné. Důsledné plánování a zpracování podnikatelského plánu proto poskytuje vhled do aktuálního i budoucího stavu společnosti a pomáhá odhalit závažné nedostatky.

Cílem této práce bylo navrhnout a posoudit proveditelnost podnikatelského plánu pro společnost Sustained s.r.o., která bude na českém trhu prodávat vlastní produkty udržitelné módy. Cíl práce byl dle názoru autora naplněn.

V teoreticko-metodické části byly vymezeny pojmy spojené s podnikáním, podnikatelským plánem, e-commerce, společenskou odpovědností a udržitelným rozvojem. Dále byly popsány vybrané metody uplatňované v různých oblastech společnosti. Jednalo se o analýzy PESTLE, 7P, SWOT a bodu zvratu, matici konkurenčního profilu, rámec STDC a metodu FMEA.

V aplikačně-ověřovací části byla charakterizována společnost Sustained s.r.o. s uvedením kontextu a aktuální fáze podniku. Následovalo zpracování samotného podnikatelského plánu pomocí průzkumu trhu a zvolených metod dle doporučené struktury. Odborná literatura vysvětlující jednotlivé metody a přístupy se prokázala být užitečným pomocným nástrojem při sestavování daného dokumentu.

Závěrečná část byla zaměřena na diskuzi výsledné podoby a věcné náplně vytvořeného podnikatelského plánu, potažmo celé práce. Byla posouzena relevantnost a proveditelnost dokumentu. Rovněž bylo poukázáno na existující omezení práce. Dále byly stručně navrženy alternativní strategie a doporučení budoucího směřování projektu.

Souhrnně byl výstup této práce shledán využitelným podkladem pro prvotní jednání s investory a méně obtížnou orientaci při budování podniku. Je však žádoucí detailněji rozpracovat predikce účetních výkazů v dlouhodobém časovém horizontu. Na práci je tudíž možné navázat podrobným plánem očekávané expanze, jenž by mimo jiné umožnil provést kalkulaci doby návratnosti investice a ukazatelů rentability ve vypovídající kvalitě.

Seznam použité literatury

- ABRAMS, Rhonda a Julie VALLONE. *Obchodní plán: vytvořte ho správně a rychle!*. Praha: Pragma, 2007. ISBN 978-80-7349-052-2.
- ABSOLUNET. 10 Ecommerce Trends 2019. In: *Absolunet* [online]. 2019 [cit. 2019-02-28]. Dostupné z: <https://10ecommercetrends.com/>
- ADAPTIC. E-shop. In: *Adaptic* [online]. c2019 [cit. 2019-02-26]. Dostupné z: <http://www.adaptic.cz/znalosti/slovnicek/e-shop/>
- ALIENVALLEY. Box Mockup. In: *AlienValley* [online]. c2019 [cit. 2019-04-09]. Dostupné z: <https://alienvalley.com/mockups/box-mockup/>
- BANKS, Oliver. Alternatives to Setting SMART Goals. In: *Project Manager Success* [online]. 2019 [cit. 2019-02-21]. Dostupné z: <https://projectmanagersuccess.com/career/smart-goals-alternatives/>
- BARKER, Shane. 5 Emerging Ecommerce Trends to Follow in 2019. In: *The Daily Egg* [online]. 2018 [cit. 2019-02-28]. Dostupné z: <https://www.crazyegg.com/blog/ecommerce-trends/>
- BARROW, Colin, Paul BARROW a Robert BROWN. *The business plan workbook*. 7th ed. Philadelphia: Kogan Page, 2012. ISBN 978-0-7494-6461-5.
- BERG, Gerben van den, Paul PIETERSMA a Marcel van ASSEN. *Key management models: the 75 models every manager needs to know*. 3rd edition. New York: Pearson, 2015. ISBN 978-1-292-01627-6.
- BLÁHA, Jiří a Martin ČERNEK. *Podnikatelská etika a CSR*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2015. ISBN 978-80-248-3828-1.
- BLOOM, Sam. The new way to pay: What are wearable payment technologies?. In: *Canstar* [online]. 2018 [cit. 2019-02-16]. Dostupné z: <https://www.canstar.com.au/credit-cards/wearable-payment-technologies/>
- BUREŠ, Michal. Růst minimální mzdy na 13 350 Kč, co vše ovlivní?. In: *Finance.cz* [online]. 2019 [cit. 2019-03-23]. Dostupné z: <https://www.finance.cz/513695-minimalni-mzda-2019-cr-nemecko-rakousko/>
- BUSH, Thomas. What are the 4 and 7 Ps of Marketing?. In: *PESTLE analysis* [online]. 2016 [cit. 2019-03-05]. Dostupné z: <https://pestleanalysis.com/7-ps-of-marketing/>

BUZZO, Aline a Maria José ABREU. *Fast fashion, fashion brands and sustainable consumption*. New York, NY: Springer Berlin Heidelberg, c2019. ISBN 978-981-13-1267-0.

CADLE, James, Debra PAUL a Paul TURNER. *Business analysis techniques: 99 essential tools for success*. Second edition. Swindon, UK: BCS, The Chartered Institute for IT, c2014. ISBN 978-0-13-278408-5.

CALEY, Nick. The Rising Tide of Privacy Regulations: Data Policy Trends to Watch in 2019. In: *Computer Business Review* [online]. 2018 [cit. 2019-02-17]. Dostupné z: <https://www.cbronline.com/opinion/data-privacy-2019>

CIRINO, Erica. The Environment's New Clothes: Biodegradable Textiles Grown from Live Organisms. In: *Scientific American* [online]. 2018 [cit. 2019-03-29]. Dostupné z: <https://www.scientificamerican.com/article/the-environments-new-clothes-biodegradable-textiles-grown-from-live-organisms/>

CSE [CENTRE FOR SUSTAINABILITY & EXCELLENCE]. Top Five Sustainability Trends for 2019. In: *CSR Wire* [online]. 2019 [cit. 2019-02-18]. Dostupné z: http://www.csrwire.com/press_releases/41669-Top-Five-Sustainability-Trends-for-2019

ČERVENÝ, Radim, Jiří FICBAUER, Alena HANZELKOVÁ a Miloslav KEŘKOVSKÝ. *Business plán: krok za krokem*. V Praze: C.H. Beck, 2014. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-511-4.

ČESKO. Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník. In: *Zákony pro lidi.cz* [online]. AION CS, 2012a [cit. 2019-01-31]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-89/>

ČESKO. Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích. In: *Zákony pro lidi.cz* [online]. AION CS, 2012b [cit. 2019-02-05]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-90/>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Statistická ročenka České republiky – 2017. In: *Český statistický úřad* [online]. 2017 [cit. 2019-03-25]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/12-organizacni-struktura-narodniho-hospodarstvi-pn1k17sw8m>

ČSSZ. Sazba pojistného. In: *Česká správa sociálního zabezpečení* [online]. 2019 [cit. 2019-04-10]. Dostupné z: <https://www.cssz.cz/cz/pojistne-na-socialni-zabezpeceni/vyse-a-platba-pojistneho/sazba-pojistneho.htm>

ČSÚ. Obecná míra nezaměstnanosti v regionech soudržnosti a krajích – roční průměr. In: *Český statistický úřad: Veřejná databáze* [online]. 2019 [cit. 2019-03-26]. Dostupné z: https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&z=T&f=TABULKA&katalog=30853&pvo=ZAM06&str=v95&c=v147~8__RP2017

ČSÚ. Obchod, pohostinství, ubytování – časové řady – Vybrané finanční ukazatele – roční – Klasifikace NACE Rev. 2 (CZ-NACE). In: *Český statistický úřad* [online]. 2018a [cit. 2019-03-26]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/1-malavfucr_b

ČSÚ. Příjmy a životní podmínky domácností - 2017. In: *Český statistický úřad* [online]. 2018b [cit. 2019-03-25]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/prijmy-a-zivotni-podminky-domacnosti-rn2to6gtkz>

ČSÚ. Věkové složení obyvatelstva – 2017. In: *Český statistický úřad* [online]. 2018c [cit. 2019-04-11]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/vekove-slozeni-obyvatelstva-2017>

ČTK. V Česku je zhruba 43 tisíc e-shopů. In: *EuroZprávy.cz* [online]. 2018 [cit. 2019-02-27]. Dostupné z: <https://eurozpravy.cz/ekonomika/ceska-republika/239568-v-cesku-je-zhruba-43-tisic-e-shopu/>

DAVID, Fred R a Forest R DAVID. *Strategic management: a competitive advantage approach*. Sixteenth edition. Boston: Pearson, 2017. ISBN 978-0-13-416784-8.

DAVID, Fred R. *Strategic management: concepts and cases*. 13th ed. Upper Saddle River: Prentice Hall, c2011. ISBN 978-0-13-612098-8.

DIAZ, Jesus. 8 robots racing to win the delivery wars of 2019. In: *Fast Company* [online]. 2019 [cit. 2019-02-18]. Dostupné z: <https://www.fastcompany.com/90291820/8-robots-racing-to-win-the-delivery-wars>

DRAPER, Sam. 5 Awesome Gaming Wearables to Keep Gamers on the Edge of Their Seats. In: *Wearable Technologies* [online]. 2018 [cit. 2019-02-16]. Dostupné z: <https://www.wearable-technologies.com/2018/10/5-awesome-gaming-wearables-to-keep-gamers-on-the-edge-of-their-seats/>

DUBINA, Lukáš. Jaké zvolit technické řešení při tvorbě vlastního e-shopu?. In: *Eshop-rychle blog* [online]. 2018 [cit. 2019-02-27]. Dostupné z: <https://blog.eshop-rychle.cz/moznosti-technickeho-reseni-pri-tvorbe-eshopu/>

ECOMMERCE FOUNDATION. 2018 Global Ecommerce Report. In: *Internet Alliance* [online]. 2018 [cit. 2019-02-27]. Dostupné z: <https://www.internetalliance.my/wp-content/uploads/2018/10/Global-B2C-e-Commerce-Country-Report-2018.pdf>

EUROSTAT. Digital economy and society statistics – households and individuals. In: *Eurostat: Statistics Explained* [online]. 2018 [cit. 2019-03-27]. Dostupné z: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Digital_economy_and_society_statistics_-_households_and_individuals

EUROSTAT. Final consumption expenditure of households by consumption purpose. In: *Eurostat* [online]. 2019 [cit. 2019-03-25]. Dostupné z: http://ec.europa.eu/eurostat/product?code=nama_10_co3_p3&language=en&mode=view

FOLTÁNKOVÁ, Kateřina. Jak využít STDC při tvorbě obsahu. In: *Blog Obsahová agentura* [online]. 2017 [cit. 2019-03-10]. Dostupné z: <https://www.obsahova-agentura.cz/blog/jak-vyuzit-stdc-pri-tvorbe-obsahu-4-vzorove-tabulky>

GEFFERIE, Dwayne. The Top 3 Trends that will impact the Payments Industry in 2018. In: *Medium* [online]. 2018 [cit. 2019-02-17]. Dostupné z: <https://medium.com/swlh/the-top-3-trends-that-will-impact-the-payments-industry-in-2018-3bed3588f98f>

GILLIGAN, Colin a Richard M. S. WILSON. *Strategic Marketing Planning*. Second edition. Oxford, UK: Elsevier, 2009. ISBN 978-1-85617-617-0.

GÓMEZ, Alfredo. 9 Trends in last mile e-commerce delivery. In: *ECN* [online]. 2018 [cit. 2019-02-18]. Dostupné z: <https://www.ecommerce-nation.com/trends-last-mile-e-commerce-delivery/>

GOODE, Lauren. A guide to using Apple Watch's heart rate features, including ECG. In: *WIRED* [online]. 2018 [cit. 2019-02-16]. Dostupné z: <https://www.wired.com/story/how-to-take-an-ecg-reading-on-apple-watch/>

GOTS. Global Organic Textile Standard Version 5.0. In: *Global Organic Textile Standard* [online]. 2017 [cit. 2019-03-30]. Dostupné z: https://www.global-standard.org/images/GOTS_Documents/GOTS_Standard_5.0_EN.pdf

GRAPHICSFUELS. Hoodie Mockup PSD. In: *GraphicsFuel* [online]. 2017 [cit. 2019-04-09]. Dostupné z: <https://www.graphicsfuel.com/2017/08/hoodie-mockup-psd/>

- GRAUER, Yael. A practical guide to microchip implants. In: *Ars Technica* [online]. 2018 [cit. 2019-02-16]. Dostupné z: <https://arstechnica.com/features/2018/01/a-practical-guide-to-microchip-implants/>
- HALFERTY, Josh. Four Mobile Wallet Trends for 2019. In: *BlockTelegraph* [online]. 2018 [cit. 2019-02-17]. Dostupné z: <https://blocktelegraph.io/cryptocurrency-mobile-wallet-trends-f2019/>
- HERPIN, Thibault. Top E-commerce Trends in 2019. In: *Ecommerce Nation* [online]. 2018 [cit. 2019-02-28]. Dostupné z: <https://www.ecommerce-nation.com/top-e-commerce-trends/>
- HEUREKA. Obrat e-commerce 2018. In: *Heureka* [online]. 2019 [cit. 2019-02-26]. Dostupné z: <https://www.heurekashopping.cz/resources/attachments/p0/3/heurekaobrat-ecommerce2018.png>
- HISRICH, Robert D, Michael P PETERS a Dean A SHEPHERD. *Entrepreneurship*. Tenth edition. New York, NY: McGraw-Hill Education, 2017. ISBN 978-0-07-811284-3.
- HOLZMAN, Ondřej. Obraty českých e-shopů v roce 2018 vzrostly na 135 miliard korun. Podíl na maloobchodě překonal 11 %. In: *CzechCrunch* [online]. 2019 [cit. 2019-02-26]. Dostupné z: <https://www.czechcrunch.cz/2019/01/obraty-ceskych-e-shopu-v-roce-2018-vzrostly-na-135-miliard-korun-podil-na-maloobchode-prekonal-11/>
- HORVÁTHOVÁ, Petra, Terezie MUTINOVÁ, Martin ČERNEK, Viktorie JANEČKOVÁ, Lucja MATUSIKOVÁ, Marie MIKUŠOVÁ, Marcela PAPALOVÁ a Oldřich ŠULEŘ. *Základy managementu*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2013. ISBN 978-80-248-3008-7.
- CHAFFEY, Dave a Fiona ELLIS-CHADWICK. *Digital marketing*. Sixth edition. Harlow: Pearson, 2016. ISBN 978-1-292-07764-2.
- CHARLESWORTH, Alan. *Digital marketing: a practical approach*. 3rd edition. New York, NY: Routledge, 2018. ISBN 978-1-138-03952-0.
- CHARLTON, Alistair. How AI and augmented reality are transforming the fashion industry. In: *Salon* [online]. 2018 [cit. 2019-02-16]. Dostupné z: https://www.salon.com/2018/06/26/how-ai-and-augmented-reality-are-transforming-the-fashion-industry_partner/

CHONG, Dale Arden. What Is Sustainable Fashion & Why Is It So Expensive? Here's What Experts Have To Say. In: *Bustle* [online]. 2017 [cit. 2019-03-28]. Dostupné z: <https://www.bustle.com/p/what-is-sustainable-fashion-why-is-it-so-expensive-heres-what-experts-have-to-say-79636>

IPSOS. Společenská odpovědnost firem ovlivňuje lidi při jejich doporučování a rozhodování. In: *Ipsos* [online]. 2017 [cit. 2019-03-26]. Dostupné z: <https://www.ipsos.com/cs-cz/spolecenska-odpovednost-firem-ovlivnuje-lidi-pri-jejich-doporucovani-rozhodovani>

ISPV. Aktuální výsledky šetření: Mzdová sféra ČR – rok 2018. In: *Informační systém o průměrném výdělku* [online]. 2019 [cit. 2019-04-13]. Dostupné z: <https://www.ispv.cz/cz/Vysledky-setreni/Aktualni.aspx>

JUNG, Sojin a Byoungcho JIN. From quantity to quality: understanding slow fashion consumers for sustainability and consumer education. *International Journal of Consumer Studies* [online]. 2016, **40**(4), 410-421 [cit. 2019-03-31]. DOI: 10.1111/ijcs.12276. ISSN 14706423. Dostupné z: <http://doi.wiley.com/10.1111/ijcs.12276>

JUREVICIUS, Ovidijus. Competitive Profile Matrix (CPM). In: *Strategic Management Insight* [online]. 2013a [cit. 2019-03-05]. Dostupné z: <https://www.strategicmanagementinsight.com/tools/competitive-profile-matrix-cpm.html>

JUREVICIUS, Ovidijus. IFE & EFE Matrices. In: *Strategic Management Insight* [online]. 2014 [cit. 2018-11-22]. Dostupné z: <https://www.strategicmanagementinsight.com/tools/ife-efe-matrix.html>

JUREVICIUS, Ovidijus. SWOT Analysis. In: *Strategic Management Insight* [online]. 2013b [cit. 2018-11-22]. Dostupné z: <https://www.strategicmanagementinsight.com/tools/swot-analysis-how-to-do-it.html>

KAŠPAROVÁ, Klára a Vilém KUNZ. *Moderní přístupy ke společenské odpovědnosti firem a CSR reportování*. Praha: Grada, 2013. Management (Grada). ISBN 978-80-247-4480-3.

KAUSHIK, Avinash. See-Think-Do: A Content, Marketing, Measurement Business Framework. In: *Occam's Razor* [online]. 2013 [cit. 2019-03-10]. Dostupné z: <https://www.kaushik.net/avinash/see-think-do-content-marketing-measurement-business-framework/>

KENNADY, Augustin. 13 Trends for eCommerce in 2019. In: *Nchannel* [online]. 2018 [cit. 2019-02-28]. Dostupné z: <https://www.nchannel.com/blog/trends-ecommerce-2019/>

- KINGSNORTH, Simon. *Digital marketing strategy: an integrated approach to online marketing*. Philadelphia, PA: Kogan Page, 2016. ISBN 978-074-9474-706.
- KLEČKA, Daniel. STDC framework jako základ pro úspěšné fungování marketingu. In: *Obsah na dosah* [online]. 2017 [cit. 2019-03-10]. Dostupné z: <https://www.obnd.cz/marketing/stdc-framework-jako-zaklad-pro-uspesne-fungovani-marketingu.html>
- KOLÁŘOVÁ, Monika. *Velká kniha pro podnikání*. 2., aktualiz. vyd. Olomouc: Rubico, 2013. Podnikání. ISBN 978-80-7346-157-7.
- KOTLER, Philip, Hermawan KARTAJAYA a Iwan SETIAWAN. *Marketing 4.0: moving from traditional to digital*. Hoboken, New Jersey: Wiley, 2017. ISBN 978-1-119-34106-2.
- KOZIEŁ, Michal. *Právní předpisy v podnikání*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2014. ISBN 978-80-248-3606-5.
- LAUDON, Kenneth C. a Carol Guercio TRAVER. *E-commerce 2016: Business, Technology, Society*. Twelfth edition. Harlow: Pearson, 2017. ISBN 9781292109961.
- LEIBOVICH, Simon. Digital Marketing And The Growth Of Live Streaming. In: *Elevate Creative Group* [online]. 2018 [cit. 2019-02-17]. Dostupné z: <https://elevatecg.com/blog/live-streaming-trends-2018/>
- LIU, Hu-Chen. *FMEA using uncertainty theories and MCDM methods*. Singapore: Springer Singapore, 2016. ISBN 978-981-10-1465-9.
- LUXTAG, Project. Blockchain Trends for 2019. In: <https://medium.com/luxtag-live-tokenized-assets-on-blockchain/blockchain-trends-for-2019-507aaa75c97d> [online]. 2018 [cit. 2019-02-17]. Dostupné z: <https://medium.com/luxtag-live-tokenized-assets-on-blockchain/blockchain-trends-for-2019-507aaa75c97d>
- MAGRETTA, Joan. *Michael Porter jasně a srozumitelně: o konkurenci a strategii*. Praha: Management Press, 2012. Knihovna světového managementu. ISBN 978-80-7261-251-2.
- MARIOTTI, Steve a Caroline GLACKIN. *Entrepreneurship: starting and operating a small business*. 3rd ed. Upper Saddle River, N.J.: Pearson/Prentice Hall, c2013. ISBN 978-0-13-278408-5.
- MARIOTTI, Steve a Caroline GLACKIN. *Entrepreneurship: starting and operating a small business*. 3rd ed. Upper Saddle River, N.J.: Pearson/Prentice Hall, c2013. ISBN 978-0-13-278408-5.

MARR, Bernard. 5 Important Augmented And Virtual Reality Trends For 2019 Everyone Should Read. In: *Forbes* [online]. 2019 [cit. 2019-02-16]. Dostupné z: <https://www.forbes.com/sites/bernardmarr/2019/01/14/5-important-augmented-and-virtual-reality-trends-for-2019-everyone-should-read/>

MATUSIKOVÁ, Lucja, Martin ČERNEK, Terezie KRESTOVÁ, Marie MIKUŠOVÁ, Marcela PAPALOVÁ, Petr ŠNAPKA a Kateřina ZELINKOVÁ. *Strategický management*. 2. vydání. Ostrava: Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava, Ekonomická fakulta, 2017. ISBN 978-80-248-4038-3.

MAZARS. Central and Eastern European Tax Guide 2018. In: *Mazars: Hungary* [online]. c2019 [cit. 2019-03-23]. Dostupné z: <https://eng.mazars.hu/Home/Our-expertise/Tax-advisory-and-legal-services/Central-and-Eastern-European-Tax-Guide-2018>

MCCARTHY, E. Jerome a William D. PERREAULT. *Basic marketing: a global-managerial approach*. 11th ed. Homewood: Irwin, c1993. ISBN 02-561-0509-X.

MCDERMOTT, Robin E., Raymond J. MIKULAK a Michael R. BEAUREGARD. *The basics of FMEA*. 2nd ed. New York: Productivity Press, 2009. ISBN 978-1-56327-377-3.

MEDIAGURU. APEK: Objem nákupů v e-shopech letos dosáhne 133 mld. Kč. In: *MediaGuru* [online]. 2018 [cit. 2019-02-27]. Dostupné z: <https://www.mediaguru.cz/clanky/2018/09/appek-objem-nakupu-v-e-shopech-letos-dosahne-133-mld-kc/>

MENSE, Estelle. 7 Payment Industry Trends That Will Shape 2019. In: *BlueSnap* [online]. 2018 [cit. 2019-02-17]. Dostupné z: <https://home.bluesnap.com/snap-center/blog/payment-trends-2019/>

MILLER, Lucas. These 4 Business Trends Will Have a Major Impact In 2019. In: *Entrepreneur* [online]. 2018 [cit. 2019-02-16]. Dostupné z: <https://www.entrepreneur.com/article/325070>

MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ. Přehled o vývoji částek minimální mzdy. In: *Ministerstvo práce a sociálních věcí* [online]. 2018 [cit. 2019-03-23]. Dostupné z: <https://www.mpsv.cz/cs/871>

MINISTERSTVO VNITRA ČESKÉ REPUBLIKY. Rejstřík politických stran a politických hnutí. In: *Ministerstvo vnitra České republiky* [online]. 2019 [cit. 2019-03-23]. Dostupné z: <https://aplikace.mvcr.cz/seznam-politickych-stran/Default.aspx>

MISCHKE, Johanna. The State of Wearable Technology in Healthcare: Current and Future. In: *Wearable Technologies* [online]. 2018 [cit. 2019-02-16]. Dostupné z: <https://www.wearable-technologies.com/2018/10/the-state-of-wearable-technology-in-healthcare-current-and-future/>

MORRISON, Mike. History of PEST analysis. In: *RAPIDBI* [online]. 2012 [cit. 2019-03-04]. Dostupné z: <https://rapidbi.com/history-of-pest-analysis/>

MORRISON, Mike. SWOT analysis (TOWS matrix) Made Simple. *RAPIDBI* [online]. 2016 [cit. 2018-07-04]. Dostupné z: <https://rapidbi.com/swotanalysis/>

MPO. Roční přehled podnikatelů a živností. In: *Ministerstvo průmyslu a obchodu* [online]. 2019 [cit. 2019-02-05]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/podnikani/zivnostenske-podnikani/statisticke-udaje-o-podnikatelich/rocn-prehled-podnikatelu-a-zivnosti--222295/>

MURIITHI, Racheal. 5 Latest Business Trends and Predictions for 2019. In: *MSN News* [online]. 2018 [cit. 2019-02-17]. Dostupné z: <https://www.msn.com/en-ph/news/other/5-latest-business-trends-and-predictions-for-2019/ar-BBMJ7ev>

NETMONITOR. Internetová populace ČR dosáhla v březnu nového maxima: 7,77 milionu reálných uživatelů. In: *NetMonitor* [online]. 2018 [cit. 2019-04-11]. Dostupné z: <http://www.netmonitor.cz/internetova-populace-cr-dosahla-v-breznu-noveho-maxima-7-77-milionu-realnych-uzivatelu>

NEULANDS, Murray. The Definitive Guide to Chatbots: These Bots Are Here to Serve. In: *Entrepreneur* [online]. 2018 [cit. 2019-02-17]. Dostupné z: <https://www.entrepreneur.com/article/306386>

ORENDORFF, Aaron. Global Ecommerce Statistics and Trends to Launch Your Business Beyond Borders. In: *Shopify Plus* [online]. 2019 [cit. 2019-02-27]. Dostupné z: <https://www.shopify.com/enterprise/global-ecommerce-statistics>

ORGANIZACE SPOJENÝCH NÁRODŮ. Cíle udržitelného rozvoje (SDGs). In: *United Nations: Informační centrum OSN v Praze* [online]. 2019 [cit. 2019-03-03]. Dostupné z: <http://www.osn.cz/osn/hlavni-temata/sdgs/>

ORGANIZACE SPOJENÝCH NÁRODŮ. Ikonografika SDGs česky. In: *United Nations: Informační centrum OSN v Praze* [online]. 2017 [cit. 2019-03-03]. Dostupné z: <http://www.osn.cz/ikonografika-sdgs-cesky/>

PAUL, Debra, James CADLE a Donald YEATES. *Business analysis*. Third edition. Swindon, United Kingdom: BCS, The Chartered Institute for IT, 2014. ISBN 978-1-78017-277-4.

- PAVLÍK, Marek a Martin BĚLČÍK. *Společenská odpovědnost organizace: CSR v praxi a jak s ním dál*. Praha: Grada, 2010. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3157-5.
- PERRY, Patsy. The environmental costs of fast fashion. In: *Independent* [online]. 2018 [cit. 2018-11-22]. Dostupné z: <https://www.independent.co.uk/life-style/fashion/environment-costs-fast-fashion-pollution-waste-sustainability-a8139386.html>
- PETRÝL, Jan. See, Think, Do, Care: komunikujte správně!. In: *Marketing Mind* [online]. 2018 [cit. 2019-03-10]. Dostupné z: <https://www.marketingmind.cz/see-think-do-care/>
- PLAMENOV, Zlatko. T-shirt mock up design. In: *Freepik* [online]. 2017 [cit. 2019-04-09]. Dostupné z: https://www.freepik.com/free-psd/t-shirt-mock-up-design_1023129.htm
- POREMBA, Sue Marquette. 5 Cybersecurity and Privacy Predictions for 2019. In: *Business News Daily* [online]. 2018 [cit. 2019-02-17]. Dostupné z: <https://www.businessnewsdaily.com/10418-cybersecurity-privacy-predictions.html>
- PREUSS, Simone. 6 sustainable textile innovations that will change the fashion industry. In: *Fashion United* [online]. 2017 [cit. 2019-03-29]. Dostupné z: <https://fashionunited.com/news/business/6-sustainable-textile-innovations-that-will-change-the-fashion-industry/2017100917734>
- RATHINAMOORTHY, R. Consumer's Awareness on Sustainable Fashion. In: MUTHU, Subramanian Senthilkannan. *Sustainable Fashion: Consumer Awareness and Education* [online]. Singapore: Springer Nature Singapore, c2019, s. 1–36 [cit. 2019-03-31]. DOI: https://doi.org/10.1007/978-981-13-1262-5_1. ISBN 978-981-13-1262-5. ISSN 2197-9871. Dostupné z: <https://www.springer.com/gp/book/9789811312618>
- RETAIL FORUM FOR SUSTAINABILITY. Sustainability of textiles. In: *Evropská komise* [online]. 2013 [cit. 2019-03-30]. Dostupné z: http://ec.europa.eu/environment/industry/retail/pdf/issue_paper_textiles.pdf
- REZAZADEH, Siavash, Ali JAHANI, Majid MAKHDOUM a Hamid Goshtasb MEIGOONI. Evaluation of the Strategic Factors of the Management of Protected Areas Using SWOT Analysis—Case Study: Bashgol Protected Area-Qazvin Province. *Open Journal of Ecology* [online]. 2017, 07(01), 55-68 [cit. 2018-11-22]. DOI: 10.4236/oje.2017.71005. ISSN 2162-1985. Dostupné z: <http://www.scirp.org/journal/doi.aspx?DOI=10.4236/oje.2017.71005>

RIEMERSMA, Frans. Goal Setting Acronyms – Three Attributes They Have in Common. In: *Boardview* [online]. 2016 [cit. 2019-02-22]. Dostupné z: <https://boardview.io/blog/goal-setting-acronyms-three-attributes-common/>

RICHTER, Felix. The Global Wearables Market Is All About the Wrist. In: *Statista* [online]. 2018 [cit. 2019-02-16]. Dostupné z: <https://www.statista.com/chart/3370/wearable-device-forecast/>

SCARBOROUGH, Norman M, Jeffrey R CORNWALL a Thomas ZIMMERER. *Essentials of entrepreneurship and small business management*. Eighth Edition. Boston: Pearson, 2016. ISBN 978-0-13-384962-2.

SEGURA, Alfonso. AR and VR in Fashion Retail. In: *The Fashion Retailer* [online]. 2018 [cit. 2019-02-16]. Dostupné z: <https://fashionretail.blog/2018/05/07/ar-vr-in-fashion/>

SHEWAN, Dan. 7 Ecommerce Trends You Can't Ignore in 2018. In: *WordStream* [online]. 2018b [cit. 2019-02-28]. Dostupné z: <https://www.wordstream.com/blog/ws/2018/01/10/ecommerce-trends>

SHEWAN, Dan. Hyperlocal Marketing: What It Is, Why It Works, & How to Do It Right. In: *WordStream* [online]. 2018a [cit. 2019-02-17]. Dostupné z: <https://www.wordstream.com/blog/ws/2018/01/25/hyperlocal-marketing>

SOUZA, Raymundo. Realistic T-Shirt – Free Mockup. In: *DealJumbo* [online]. 2018 [cit. 2019-04-09]. Dostupné z: <https://dealjumbo.com/downloads/realistic-t-shirt-free-mockup/ref/214/>

SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada, 2010. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3339-5.

STANTON, Audrey. Shop Better By Knowing Your Fabrics: 6 Fabrics To Look For When Purchasing A Sustainable Garment. In: *The Good Trade* [online]. c2019 [cit. 2019-03-29]. Dostupné z: <https://www.thegoodtrade.com/features/sustainable-clothing-fabrics>

STATISTA. Retail e-commerce sales worldwide from 2014 to 2021 (in billion U.S. dollars). In: *The Statista Portal* [online]. 2018a [cit. 2019-02-27]. Dostupné z: <https://www.statista.com/statistics/379046/worldwide-retail-e-commerce-sales/>

STATISTA. Share of selected payment methods as percentage of total e-commerce transaction volume worldwide in 2018, by region. In: *Statista* [online]. 2018b [cit. 2019-02-27]. Dostupné z: <https://www.statista.com/statistics/348004/payment-method-usage-worldwide/>

SULL, Donald a Charles SULL. With Goals, FAST Beats SMART. In: *MIT Sloan Management Review* [online]. 2018 [cit. 2019-02-25]. Dostupné z: <https://sloanreview.mit.edu/article/with-goals-fast-beats-smart/>

TETŘEVOVÁ, Liběna, Jan VÁVRA, Marie BEDNAŘÍKOVÁ, Simona MUNZAROVÁ a Jana KOŠTÁLOVÁ. *Společenská odpovědnost firem společensky citlivých odvětví*. Praha: Grada Publishing, 2017. ISBN 978-80-271-0285-3.

THE GLOBAL ECONOMY. Political stability – Country rankings. In: *The Global Economy: Economic indicators for over 200 countries* [online]. c2019 [cit. 2019-03-23]. Dostupné z: https://www.theglobaleconomy.com/rankings/wb_political_stability/

THE WORLD BANK. Rankings & Ease of Doing Business Score. In: *Doing Business: Measuring Business Regulations* [online]. 2018 [cit. 2019-03-23]. Dostupné z: <http://www.doingbusiness.org/en/rankings>

UNITED NATIONS. Sustainable Development Goals. In: *Sustainable Development Goals: Knowledge Platform* [online]. 2015 [cit. 2019-03-03]. Dostupné z: <https://sustainabledevelopment.un.org/?menu=1300>

ÚŘAD PRO OCHRANU OSOBNÍCH ÚDAJŮ. Základní příručka k GDPR. In: *ÚOOÚ* [online]. 2016 [cit. 2019-02-18]. Dostupné z: <https://www.uoou.cz/zakladni-prirucka-k-gdpr/ds-4744/p1=4744>

UZIÁLKO, Adam C. 20 Small Business Trends and Predictions for 2019. In: *Business News Daily* [online]. 2018 [cit. 2019-02-17]. Dostupné z: <https://www.businessnewsdaily.com/7605-business-trend-predictions.html>

WADE, Jessica. Wearable Technology Statistics and Trends 2018. In: *Smart Insights* [online]. 2017 [cit. 2019-02-16]. Dostupné z: <https://www.smartinsights.com/digital-marketing-strategy/wearables-statistics-2017/>

WARRINK, Dennis. The Marketing Mix in a Marketing 3.0 Context. *INTERNATIONAL JOURNAL OF INNOVATION AND ECONOMIC DEVELOPMENT* [online]. 2018, 4(4), 7-30 [cit. 2019-03-05]. DOI: 10.18775/ijied.1849-7551-7020.2015.44.2001. ISSN 18497020. Dostupné z: <https://researchleap.com/marketing-mix-marketing-3-0context/>

WEIDINGER, Christina, Franz FISCHLER a René SCHMIDPETER. *Sustainable entrepreneurship: business success through sustainability*. New York: Springer, 2013. ISBN 978-3-642-38752-4.

WEYBRECHT, Giselle. *The sustainable MBA: a business guide to sustainability*. Second Edition. Chichester, West Sussex, United Kingdom: Wiley, 2014. ISBN 978-1-118-76063-5.

ZADRAŽILOVÁ, Dana. *Udržitelné podnikání*. Praha: Oeconomica, 2011. Odborná kniha s vědeckou redakcí. ISBN 978-80-245-1833-6.

ZAHORSKY, Darrell. 5 Elements of a SMART Business Goal. In: *The Balance Small Business* [online]. 2018 [cit. 2019-02-20]. Dostupné z: <https://www.thebalancesmb.com/elements-of-a-smart-business-goal-2951530>

ZAIDI, Deena. Augmented Reality (AR) — Fashion Brands Gear up for a ‘Digital Makeover’. In: *Hackernoon* [online]. 2018 [cit. 2019-02-16]. Dostupné z: <https://hackernoon.com/augmented-reality-ar-fashion-brands-gear-up-for-a-digital-makeover-eb57cc738686>

ZEITHAML, Valarie A., Mary Jo BITNER a Dwayne D. GREMLER. *Services marketing: integrating customer focus across the firm*. Seventh edition. Dubuque: McGraw-Hill Education, 2017. ISBN 978-0-07-811210-2.

Seznam grafů

Graf 5.1 Vývoj minimální hrubé mzdy v letech 2015–2019 ke dni 1. ledna	62
Graf 5.2 Meziroční vývoj tržeb za zboží v maloobchodu s oděvy v letech 2010–2016	63
Graf 5.3 Vývoj ročních průměrů obecné míry nezaměstnanosti vybraných regionů v letech 2009–2017	64
Graf 5.4 Vývoj podílu výdajů za oblečení a obuv na celku v letech 2009–2017	65
Graf 5.5 Vizuální znázornění bodu zvratu	93
Graf 5.6 Struktura využití počátečního kapitálu	96

Seznam obrázků

Obrázek 2.1 Znázornění 17 cílů udržitelného rozvoje (SDGs)	35
Obrázek 3.1 SWOT matice.....	44
Obrázek 3.2 Matice strategií podniku	47
Obrázek 3.3 Matice volby strategie podniku.....	49
Obrázek 5.1 Implementace matice volby strategie podniku.....	76
Obrázek 5.2 Návrh základního designu pánského trika s logem.....	78
Obrázek 5.3 Logo společnosti	83
Obrázek 5.4 Návrh umístění loga na pánské mikině	84
Obrázek 5.5 Návrh zpracování loga pro limitovanou edici.....	85
Obrázek 5.6 Návrh zpracování krabice v rámci brand designu.....	85
Obrázek 5.7 Schéma hlasu značky Sustained.....	86

Seznam tabulek

Tabulka 2.1 Obchodní společnosti v ČR za rok 2017	10
Tabulka 2.2 Přehled tří struktur podnikatelského plánu.....	18
Tabulka 5.1 Výběr států z žebříčku Ease of Doing Business.....	61
Tabulka 5.2 Čisté peněžní příjmy domácností ve vybraných krajích za rok 2016.....	63
Tabulka 5.3 Přístup domácností k internetu ve vybraných zemích EU za rok 2017.....	66
Tabulka 5.4 Vyhodnocení matice EFE.....	74
Tabulka 5.5 Vyhodnocení matice IFE	75
Tabulka 5.8 Plán nákupu IT	79
Tabulka 5.9 Přehled marketingových fází.....	82
Tabulka 5.10 Predikce poptávky v ČR – realistická varianta.....	86
Tabulka 5.11 Měsíční mzdové náklady	88
Tabulka 5.12 Přehled hlavních rizik.....	89
Tabulka 5.13 Přehled měsíčních fixních nákladů.....	91
Tabulka 5.14 Přehled variabilních nákladů	92
Tabulka 5.15 Bod zvratu	92
Tabulka 5.16 Struktura vlastních zdrojů financování.....	94
Tabulka 5.17 Kalkulace potřebného kapitálu	95
Tabulka 5.18 Předpokládaná zahajovací rozvaha ke dni 1. 1. 2020.....	97

Seznam zkratek

AR	Augmented Reality
CPC	Cost Per Click
CPM	Competitive Profile Matrix
CRM	Customer Relationship Management
CSF	Critical Success Factors
CSR	Corporate Social Responsibility
ČSÚ	Český statistický úřad
DPH	Daň z přidané hodnoty
EET	Elektronická evidence tržeb
EFE	External Factors Evaluation
EU	Evropská unie
FMEA	Failure Mode and Effect Analysis
GDPR	General Data Protection Regulation
GOTS	Global Organic Textile Standard
HR	Human Resources
IFE	Internal Factors Evaluation
IT	Informační technologie
MSK	Moravskoslezský kraj
NFC	Near Field Communication
PPC	Pay Per Click
RPN	Risk Priority Number
SDGs	Sustainable Development Goals
SEO	Search Engine Optimization
VR	Virtual Reality
VZZ	Výkaz zisku a ztráty

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byl seznámen s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 26. 4. 2019



.....

Bc. Tomáš Mandok

Seznam příloh

Příloha č. 1 – Přehled podnikatelů ČR v letech 2012–2018

Příloha č. 2 – Ukázka vyplněné matice konkurenčního profilu

Příloha č. 3 – Šablona pro model STDC

Příloha č. 4 – Šablona pro metodu FMEA

Příloha č. 5 – Hodnocení stupně vážnosti v metodě FMEA

Příloha č. 6 – Hodnocení stupně výskytu v metodě FMEA

Příloha č. 7 – Hodnocení stupně odhalení v metodě FMEA

Příloha č. 8 – CPM pro Sustained s.r.o. a pět hlavních konkurentů

Příloha č. 9 – Plán nákupu zboží – struktura sortimentu

Příloha č. 10 – Plán marketingových aktivit

Příloha č. 11 – Aplikování modelu STDC

Příloha č. 12 – Organizační struktura společnosti

Příloha č. 13 – Aplikování modelu FMEA na marketingovou oblast podniku

Příloha č. 14 – Aplikování modelu FMEA na IT oblast podniku

Příloha č. 15 – Předpokládaný výkaz zisku a ztráty za období 2020–2022

Příloha č. 16 – Předpokládaný přehled peněžních toků za období 2020–2022

Přehled podnikatelů ČR v letech 2012–2018

<i>Počet ke dni</i>	<i>31. 12. 2018</i>	<i>31. 12. 2017</i>	<i>31. 12. 2016</i>	<i>31. 12. 2015</i>	<i>31. 12. 2014</i>	<i>31. 12. 2013</i>	<i>31. 12. 2012</i>
Podnikatelé celkem	2 505 551	2 468 334	2 433 756	2 400 945	2 375 752	2 344 841	2 318 690
Pouze fyzické osoby	2 028 496	2 009 927	1 996 337	1 982 757	1 974 925	1 965 757	1 957 218
Pouze právnické osoby	477 055	458 407	437 419	418 188	400 827	379 084	361 472
Podnikatelé cizinci celkem	89 843	87 228	85 628	83 862	83 569	85 887	91 040
Počet obyvatel	10 637 794	10 597 473	10 572 427	10 546 120	10 528 477	10 513 834	10 513 209
Počet podnikatelů na 1000 obyvatel	235,53	232,92	230,20	227,66	225,65	223,02	220,55

Zdroj: MPO (2019)

Ukázka vyplněné matice konkurenčního profilu

	Vlastní podnik			Konkurent 1		Konkurent 2	
<i>CSF</i>	<i>Váha</i>	<i>Body</i>	<i>Skóre</i>	<i>Body</i>	<i>Skóre</i>	<i>Body</i>	<i>Skóre</i>
Kvalita produktů	0,20	4	0,80	2	0,40	3	0,60
Zákaznická věrnost	0,30	3	0,90	2	0,60	2	0,60
Marketing	0,15	1	0,15	4	0,60	3	0,45
Podíl na trhu	0,15	1	0,15	3	0,45	2	0,30
Reputace značky	0,20	2	0,40	2	0,20	1	0,20
Celkem	1,00		2,4		2,25		2,15

Zdroje: upraveno dle David (c2011, s. 81)

Šablona pro model STDC

	See	Think	Do	Care
Persona				
Problém				
Vhodný obsah				
Kanály				
Způsob měření				

Zdroj: upraveno dle Foltánková (2017)

Šablona pro metodu FMEA

FMEA zpráva																
Systém:									Číslo:							
Subsystem:									Strana:							
Komponent:									Datum vzniku:							
Tým:									Datum revize:							
Proces	Možná vada	Možné dopady	S	Možné příčiny	O	Současná kontrola, prevence	D	RPN	Doporučená opatření	Odpovědnost	Termín	Provedená opatření	S	O	D	RPN

Zdroj: upraveno dle Liu (2016)

Hodnocení stupně vážnosti v metodě FMEA

Hodnocení	Dopad	Vážnost dopadu
10	Nebezpečný – bez varování	Nejvyšší míra hodnocení závady, vyskytuje se bez varování s nebezpečnými důsledky
9	Nebezpečný – s varováním	Vysoká míra hodnocení závady, vyskytuje se s varováním s nebezpečnými důsledky
8	Velmi vysoký	Provoz systému či produktu je přerušen bez narušení bezpečnosti
7	Vysoký	Provoz systému či produktu může pokračovat, avšak s negativním ovlivněním výkonu
6	Střední	Provoz systému či produktu pokračuje s nižším výkonem
5	Nízký	Výkon systému či produktu je vážně ovlivněn, je vyžadována údržba
4	Velmi nízký	Výkon systému či produktu je méně ovlivněn, údržba nemusí být nutná
3	Téměř nepatrný	Systémový výkon a uspokojení s téměř nepatrným dopadem
2	Nepatrný	Systémový výkon a uspokojení s nepatrným dopadem
1	Žádný	Žádný dopad

Zdroj: upraveno dle Liu (2016)

Hodnocení stupně výskytu v metodě FMEA

Hodnocení	Pravděpodobnost selhání	Možná četnost selhání
10	Extrémně vysoká – selhání téměř nevyhnutelné	≥ 1 ze 2 případů
9	Velmi vysoká	1 ze 3 případů
8	Opakovaná selhání	1 z 8 případů
7	Vysoká	1 z 20 případů
6	Středně vysoká	1 z 80 případů
5	Střední	1 ze 400 případů
4	Poměrně nízká	1 ze 2000 případů
3	Nízká	1 z 15 000 případů
2	Nepatrná	1 ze 150 000 případů
1	Téměř nemožná	≤ 1 z 1 500 000 případů

Zdroj: upraveno dle Liu (2016)

Hodnocení stupně odhalení v metodě FMEA

Hodnocení	Pravděpodobnost odhalení	Měřítka
10	Téměř nemožná	Návrh kontroly nedetekuje potenciální příčinu selhání, nebo není navržen systém kontroly
9	Nepatrná	Nepatrná pravděpodobnost návrhu kontroly k detekování potenciální příčiny selhání
8	Téměř nepatrná	Téměř nepatrná pravděpodobnost návrhu kontroly k detekování potenciální příčiny selhání
7	Velmi nízká	Velmi nízká pravděpodobnost návrhu kontroly k detekování potenciální příčiny selhání
6	Nízká	Nízká pravděpodobnost návrhu kontroly k detekování potenciální příčiny selhání
5	Střední	Střední pravděpodobnost návrhu kontroly k detekování potenciální příčiny selhání
4	Středně vysoká	Středně vysoká pravděpodobnost návrhu kontroly k detekování potenciální příčiny selhání
3	Vysoká	Vysoká pravděpodobnost možnost návrhu kontroly k detekování potenciální příčiny selhání
2	Velmi vysoká	Velmi vysoká pravděpodobnost návrhu kontroly k detekování potenciální příčiny selhání
1	Téměř jistá	Návrh kontroly téměř jistě detekuje potenciální příčinu selhání

Zdroj: upraveno dle Liu (2016)

CPM pro Sustained s.r.o. a pět hlavních konkurentů

	Sustained			NILA		Freshlabels		Green butik		Eco Fashion Labels		Bohempia	
<i>CSF</i>	<i>Váha</i>	<i>Body</i>	<i>Skóre</i>	<i>Body</i>	<i>Skóre</i>	<i>Body</i>	<i>Skóre</i>	<i>Body</i>	<i>Skóre</i>	<i>Body</i>	<i>Skóre</i>	<i>Body</i>	<i>Skóre</i>
Kvalita produktů	0,16	4	0,64	4	0,64	4	0,64	3	0,48	3	0,48	2	0,32
Šíře sortimentu	0,08	1	0,08	3	0,24	3	0,24	3	0,24	2	0,16	1	0,08
Prezentace produktů	0,13	4	0,52	3	0,39	2	0,26	2	0,26	1	0,13	2	0,26
Cenová konkurenceschopnost	0,15	3	0,45	1	0,15	1	0,15	2	0,30	1	0,15	2	0,30
Zákaznická věrnost	0,18	3	0,54	4	0,72	4	0,72	4	0,72	3	0,54	2	0,36
Využití digitálního marketingu	0,13	4	0,52	4	0,52	4	0,52	4	0,52	3	0,39	4	0,52
Optimalizovaný e-shop	0,11	3	0,33	3	0,33	3	0,33	3	0,33	3	0,33	3	0,33
Podíl na trhu	0,06	1	0,06	3	0,18	4	0,24	3	0,18	2	0,12	2	0,12
Celkem	1,00		3,14		3,17		3,10		3,03		2,30		2,29

Zdroj: vlastní zpracování

Plán nákupu zboží – struktura sortimentu

<i>Kategorie (ženy)</i>	<i>Léto</i>	<i>Zima</i>	<i>Počet produktů (léto)</i>	<i>Počet celkem (léto)</i>	<i>Počet produktů (zima)</i>	<i>Počet celkem (zima)</i>	<i>Nákupní cena za kus (Kč)</i>
Šaty	20 %	10 %	31	493	15	246	1 270,18
Sukně	8 %	4 %	12	197	6	99	1 053,98
Trička a tílka	14 %	12 %	22	345	18	296	243,23
Košile a halenky	14 %	14 %	22	345	22	345	810,75
Svetry a mikiny	8 %	12 %	12	197	18	296	594,55
Kabáty a bundy	3 %	8 %	5	74	12	197	1 324,23
Kalhoty, overaly, legíny	9 %	10 %	14	222	15	246	675,63
Spodní prádlo a pyžama	3 %	4 %	5	74	6	99	216,20
Ponožky a punčocháče	5 %	6 %	8	123	9	148	216,20
Šátky, šály a čepice	3 %	7 %	5	74	11	172	729,68
Boty	6 %	6 %	9	148	9	148	1 648,53
Doplňky (šperky, peněženky, kabelky ...)	7 %	7 %	11	172	11	172	486,45
Celkem	100 %	100 %	154	2464	154	2464	772,46

<i>Kategorie (muži)</i>	<i>Léto</i>	<i>Zima</i>	<i>Počet produktů (léto)</i>	<i>Počet celkem (léto)</i>	<i>Počet produktů (zima)</i>	<i>Počet celkem (zima)</i>	<i>Nákupní cena za kus (Kč)</i>
Košile	15 %	14 %	8	132	8	123	783,73
Trička a tílka	26 %	24 %	14	229	13	211	237,55
Bundy, svetry, mikiny	11 %	14 %	6	97	8	123	891,83
Kalhoty, šortky	12 %	11 %	7	106	6	97	621,58
Spodní prádlo	9 %	9 %	5	79	5	79	189,18
Ponožky	10 %	11 %	6	88	6	97	189,18
Boty	9 %	9 %	5	79	5	79	1 648,53
Doplňky (peněženky, tašky ...)	8 %	8 %	4	70	4	70	972,90
Celkem	100 %	100 %	55	880	55	880	691,81

Zdroj: vlastní zpracování

Plán marketingových aktivit

Aktivita	KPI (cíl)	Kanály	Příprava (fáze 0)		Spuštění (fáze 1)		
			únor	březen	duben	květen	červen
Produkce tří reklamních spotů	Konverzní poměr – provedení nákupu po kliknutí na video (2,0 %)	Facebook, Instagram, Youtube, E-shop	160 000				
Produktové focení	Konverzní poměr – provedení nákupu po kliknutí na produktovou fotku (1,7 %)	E-shop, Facebook, Instagram		78 000			
PPC na sociálních sítích	Konverzní poměr – provedení nákupu po kliknutí na reklamu (2,0 %)	Facebook		18 000	18 000	18 000	18 000
Zpracování a tisk letáků (4000 ks)	Získání nových zákazníků (300)	Letáky		10 200			
Spolupráce s influencery	Získání nových zákazníků (400)	Blog, Youtube, Instagram		24 000	24 000	24 000	
Soutěže o slevové poukazy	Průměrný počet zapojených fanoušků do soutěže za měsíc (840)	Facebook, Instagram, Youtube		8 400	8 400	8 400	8 400
Fashion festival/lokální akce či veletrhy	Představit Sustained potenciálním zákazníkům/obchodním partnerům (200)	Festival/událost			30 000	14 000	
PPC ve vyhledávačích	Konverzní poměr – provedení nákupu po kliknutí na reklamu (2,5 %)	Google, Seznam		9 000	9 000	9 000	9 000
YouTube reklamy	Konverzní poměr – provedení nákupu po kliknutí na reklamní spot (2,5 %)	Youtube			18 000	18 000	18 000
Spolupráce s marketingovým specialistou	Plnění stanoveného počtu měsíčních objednávek (497)	Facebook, Instagram, Youtube, Google, Seznam	14 000	14 000	14 000	14 000	14 000
Celkové náklady v daném měsíci			174 000	161 600	121 400	105 400	67 400

<i>Aktivita</i>	<i>Kanály</i>	<i>Budování loajality (fáze 2)</i>			<i>Udržení pozice (fáze3)</i>			
		<i>červenec</i>	<i>srpen</i>	<i>září</i>	<i>říjen</i>	<i>listopad</i>	<i>prosinec</i>	<i>leden</i>
Produkce tří reklamních spotů	Facebook, Instagram, Youtube, E-shop							
Produktové focení	E-shop, Facebook, Instagram			78 000				
PPC na sociálních sítích	Facebook	18 000	18 000			18 000	18 000	
Zpracování a tisk letáků (4000 ks)	Letáky	10 200						
Spolupráce s influencery	Blog, Youtube, Instagram	24 000			24 000		24 000	
Soutěže o slevové poukazy	Facebook, Instagram, Youtube	8 400	8 400	8 400	8 400	8 400	8 400	8 400
Fashion festival/lokální akce či veletrhy	Festival/událost							
PPC ve vyhledávačích	Google, Seznam	9 000			15 000	15 000	15 000	9 000
YouTube reklamy	Youtube				18 000	18 000	18 000	
Spolupráce s marketingovým specialistou	Facebook, Instagram, Youtube, Google, Seznam				14 000	14 000	14 000	
Celkové náklady v daném měsíci		69 600	26 400	86 400	79 400	73 400	97 400	17 400

Zdroj: vlastní zpracování

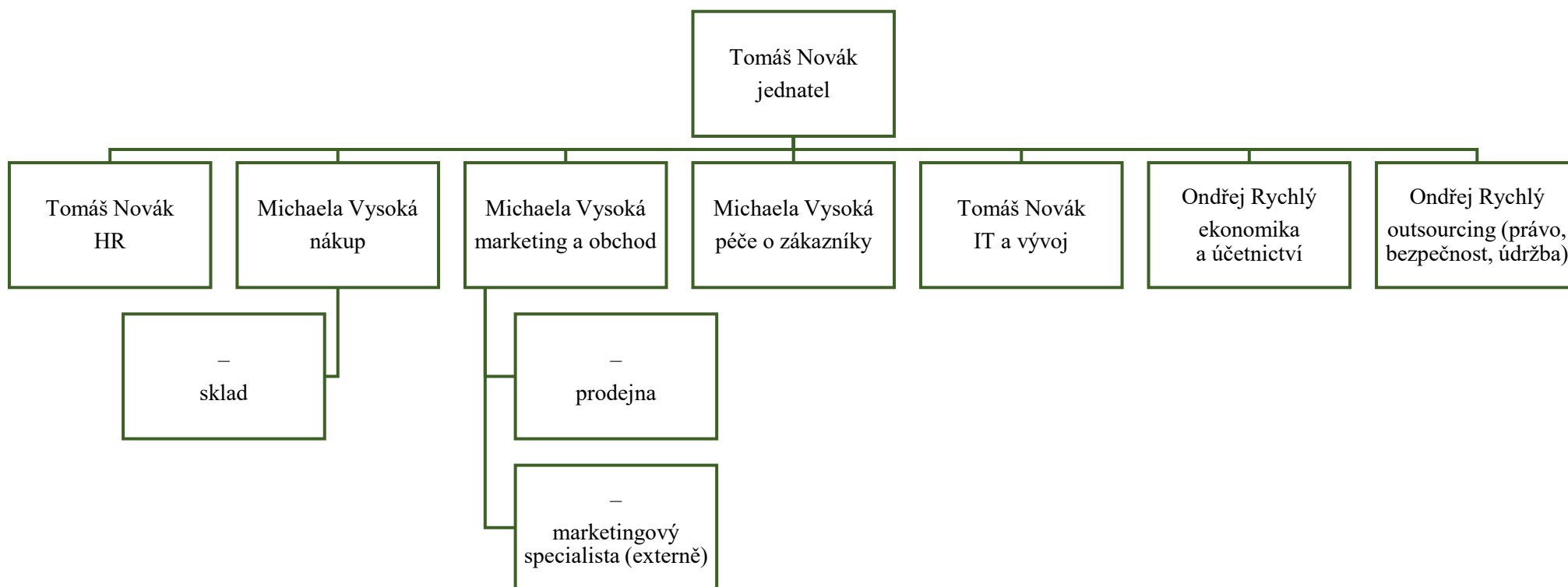
Aplikování modelu STDC

	See	Think	Do	Care
Persona	Lidé, kteří se zajímají o módu a její dopady na životní prostředí	Lidé, kteří porovnávají a vybírají produkty (oblečení, boty a doplňky) udržitelné módy	Lidé, kteří kupují produkty (oblečení, boty a doplňky) udržitelné módy	Lidé, kteří zakoupili zboží v e-shopu Sustained
Problém	Nevědí o místě, kde by na toto téma našli přehledně uspořádané informace včetně doporučených produktů ke koupi	Nevědí, pro který konkrétní produkt se rozhodnout	Potřebují jasné a snadné uskutečnění objednávky	Potřebují inspiraci a rady k vytváření osobitých outfitů
Vhodný obsah	<p>Přehled základních informací o pomalé módě pro začátečníky</p> <p>Přehled organických materiálů</p> <p>Srovnání používaných certifikací</p> <p>Výhody a nevýhody udržitelné módy</p> <p>Slovníček pojmů</p> <p>Nejznámější kauzy selhání řetězců rychlé módy</p>	<p>Rozcestník vybraných produktů dle dané příležitosti či události</p> <p>Návod na sestavení šatníku a kombinaci barev</p> <p>Popis způsobu výroby, materiálů a údržby produktů</p> <p>Ukázka různých outfitů v lookbooku</p> <p>Recenze (video nebo text) oblíbených produktů</p>	<p>Přehled možných dopravců včetně předpokládaných dodacích lhůt</p> <p>Různé druhy kontaktních údajů</p> <p>Jednoduchá infografika k nákupnímu procesu</p> <p>Recenze e-shopu přidané zákazníky</p> <p>Informace o garantování maximální dodací lhůty</p>	<p>Vysvětlení principů minimalistického šatníku</p> <p>Průvodce módními doplňky</p> <p>Zákulisní informace o připravovaných kolekcích</p> <p>Rozhovory s módními návrháři o současných trendech</p>

Kanály	Blog Facebook Instagram Youtube	Blog E-shop Facebook (PPC) Instagram (PPC) Youtube Google a Seznam (PPC a SEO)	E-shop Facebook Google Seznam Katalogy	Newsletter (e-mail marketing) Blog Facebook Instagram
Způsob měření	Počet přečtení článku Míra zaujetí na Facebooku a Instagramu Počet zhlédnutí videa	Počet přečtení článku Míra prokliku na produktovou stránku Počet získaných e-mailových adres Počet zhlédnutí videa	Počet zaplacených objednávek Míra nedokončených objednávek Doba strávená v košíku	Míra otevření e-mailů Míra prokliku na cílovou stránku Počet přečtení článků Míra zaujetí na Facebooku a Instagramu

Zdroj: vlastní zpracování dle Foltánková (2017)

Organizační struktura společnosti



Zdroj: vlastní zpracování

Aplikování modelu FMEA na marketingovou oblast podniku

Systém:	Sustained s.r.o.						
Subsystém:	Marketing						
Datum vzniku/revize:	20. 9. 2018/7. 4. 2019						
Tým:	Tomáš, Michaela, Ondřej						
<i>Možná vada</i>	<i>Současná prevence</i>	<i>Současná kontrola</i>	<i>S</i>	<i>O</i>	<i>D</i>	<i>RPN</i>	<i>Doporučená opatření</i>
Nesprávné zacílení spotřebitelů.	Detailní definování person, kanálů a KPI pro každou kampaň. Používání nástrojů umožňujících sběr a vyhodnocování dat.	Plnění stanoveného počtu zaplacených objednávek. Reakce zacílených lidí.	7	8	3	168	Zpětná kontrola a vyhodnocení dat s následnou úpravou kampaní. Konzultace s expertem na dané marketingové kanály.
Nízká výkonnost kampaní.	Pravidelné interní a externí školení marketingového týmu v oblasti aktuálních trendů a nástrojů. Zaměření se na užší okruh kanálů.	Kontrola, zda jsou cílové konverzní poměry naplňovány. Reakce zacílených lidí.	7	7	2	98	Zpětná kontrola kampaně/příspěvku. Externí školení v dané marketingové oblasti (e-mail marketing, sociální sítě, copywriting, PPC apod.).
Negativní reakce na marketingové kampaně.	Vyhýbání se kontroverzním tématům, která rozdělují národ. Schvalování kampaní vedoucím oddělení. Vytvoření marketingového komunikačního manuálu.	Každodenní sledování ohlasů na sociálních sítích a emailů. Získávání zpětné vazby od zákazníků.	8	6	2	96	Komunikace se zákazníky dle marketingového komunikačního manuálu. Vydání oficiálního prohlášení (při vyšší míře nespokojenosti). Svolání realizačního týmu a sjednání nápravy.

<i>Možná vada</i>	<i>Současná prevence</i>	<i>Současná kontrola</i>	<i>S</i>	<i>O</i>	<i>D</i>	<i>RPN</i>	<i>Doporučená opatření</i>
Mediální skandál partnerského výrobce.	Důsledné prověření dodržování kritérií odpovědnosti před navázáním spolupráce. Osobní návštěva továrny.	Kontinuální sledování dění v módním průmyslu (zprávy, články, video reporty, rozhovory) v místě působení výrobce.	10	4	4	160	Komunikace s výrobcem/dodavatelem (zjištění okolností, krizového plánu a podobu nápravy). V krajním případě ukončení obchodní spolupráce a vydání prohlášení.
Negativní recenze na webu či sociálních sítích.	Vložení informačního letáku do zásilky (uvedení všech kontaktních údajů pro případ nespokojenosti). Uvedení instrukcí do e-mailu po obdržení objednávky.	Každodenní sledování recenzí a včasné reagování.	10	6	2	120	Komunikace se zákazníky dle marketingového komunikačního manuálu. Nabídnutí řešení v podobě zákaznických benefitů (při oprávněném nároku).

Zdroj: vlastní zpracování

Aplikování modelu FMEA na IT oblast podniku

Systém:	Sustained s.r.o.						
Subsystém:	IT						
Datum vzniku/revize:	23. 9. 2018/8. 4. 2019						
Tým:	Tomáš, Michaela, Ondřej						
<i>Možná vada</i>	<i>Současná prevence</i>	<i>Současná kontrola</i>	<i>S</i>	<i>O</i>	<i>D</i>	<i>RPN</i>	<i>Doporučená opatření</i>
Porucha nebo výpadek serverů.	Smluvní ošetření odpovědnosti poskytovatele. Zvolení dodavatele hostingu s nadprůměrnými statistikami provozu (z pohledu neplánovaných výpadků, údržby a zabezpečení).	Kontrola chybových hlášení při synchronizaci a používání informačních systémů. Ověření funkčnosti e-shopu. Reakce uživatelů na jiných kanálech.	10	5	2	100	Kontrola dostupnosti serverů a webu poskytovatele. Komunikace s poskytovatelem. Sjednání urychleného znovuzprovoznění serverů.
Porucha informačních systémů a zařízení (stolní počítače, pokladní systém, tiskárna apod.).	Dodržování doporučených provozních praktik a údržby stanovených v manuálu.	Ověření správnosti provozního chování a zobrazovaného výstupu zařízení.	10	5	2	100	Analýza škod. Zjištění nákladů na opravu. Povolání technika k opravě, případně zakoupení nového přístroje.
Kybernetický útok.	Používání ověřeného podnikového antivirového programu s aktualizovanými databázemi potenciálních hrozeb. Pravidelná záloha dat.	Testy výpočetních zařízení na týdenní bázi. Hlášení antivirového programu skrze aktivní štíty.	10	3	5	150	Odpojení infikovaného zařízení od sítě. Analýza škod. Úplný test systému. Načtení zálohovaných dat.

<i>Možná vada</i>	<i>Současná prevence</i>	<i>Současná kontrola</i>	<i>S</i>	<i>O</i>	<i>D</i>	<i>RPN</i>	<i>Doporučená opatření</i>
Porucha software.	Pravidelné aktualizace. Používání kompatibilních zařízení. Přípravení souhrnného dokumentu s kontakty na zákaznickou podporu všech programů.	Kontrola hlášení pracovníků. Výskyt chybných výstupů a chybových hlášení programů.	9	3	3	81	Kontaktování zákaznické podpory dodavatele. Zajištění specialisty pro opravu problému. Vyrozumění zákazníků o technických problémech v případě delší doby nápravy.
Výpadek internetu.	Zprovoznění LTE modemu s předplacenou SIM kartou.	Pingování odlišných webových stránek. Kontrola dostupnosti sítě.	10	6	2	120	Okamžitý přechod týmu na LTE modem. Komunikace s poskytovatelem internetového připojení pro zajištění rychlé nápravy.

Zdroj: vlastní zpracování

Předpokládaný výkaz zisku a ztráty za období 2020–2022

<i>Položky uvedeny v celých Kč</i>	<i>1Q 2020</i>	<i>2Q 2020</i>	<i>3Q 2020</i>	<i>4Q 2020</i>	<i>2020</i>
Tržby za prodej zboží	0	2 184 129	2 184 129	2 184 129	6 552 386
Mzdové náklady	110 500	331 500	331 500	331 500	1 105 000
Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	37 600	112 800	112 800	112 800	376 000
Nájemné	60 000	180 000	180 000	180 000	600 000
Pojištění	2 400	7 200	7 200	7 200	24 000
Nábytek a vybavení	160 000	0	0	0	160 000
Spádové regály	144 000	0	0	0	144 000
Marketing	90 000	270 000	270 000	270 000	900 000
Nákup zboží (89% prodejnost)	2 448 261	0	2 448 261	0	4 896 522
Nákup IT	102 454	21 225	21 225	21 225	166 129
Celkové provozní náklady	3 155 215	922 725	3 370 986	922 725	8 371 651
Výsledek hospodaření po zdanění					-1 819 264

	<i>1Q 2021</i>	<i>2Q 2021</i>	<i>3Q 2021</i>	<i>4Q 2021</i>	<i>2021</i>	<i>1Q 2022</i>	<i>2Q 2022</i>	<i>3Q 2022</i>	<i>4Q 2022</i>	<i>2022</i>
Tržby za prodej zboží	2 184 129	2 184 129	2 184 129	2 184 129	8 736 515	2 184 129	2 184 129	2 184 129	2 184 129	8 736 515
Mzdové náklady	331 500	331 500	331 500	331 500	1 326 000	331 500	331 500	331 500	331 500	1 326 000
Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	112 800	112 800	112 800	112 800	451 200	112 800	112 800	112 800	112 800	451 200
Nájemné	180 000	180 000	180 000	180 000	720 000	180 000	180 000	180 000	180 000	720 000
Pojištění	7 200	7 200	7 200	7 200	28 800	7 200	7 200	7 200	7 200	28 800
Nábytek a vybavení	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Spádové regály	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Marketing	270 000	270 000	270 000	270 000	1 080 000	270 000	270 000	270 000	270 000	1 080 000
Nákup zboží (89% prodejnost)	2 448 261	0	2 448 261	0	4 896 522	2 448 261	0	2 448 261	0	4 896 522
Nákup IT	21 225	21 225	21 225	21 225	84 900	21 225	21 225	21 225	21 225	84 900
Celkové provozní náklady	3 370 986	922 725	3 370 986	922 725	8 587 422	3 370 986	922 725	3 370 986	922 725	8 587 422
Výsledek hospodaření po zdanění					149 093					149 093

Zdroj: vlastní zpracování

Předpokládaný přehled peněžních toků za období 2020–2022

<i>Položky uvedeny v celých Kč</i>	<i>1Q 2020</i>	<i>2Q 2020</i>	<i>3Q 2020</i>	<i>4Q 2020</i>	<i>2020</i>
Vklad investora	5 400 000				
Vklad společníků	100 000				
Stav peněžních toků na začátku účetního období					5 500 000
Příjmy z prodeje zboží	0	2 184 129	2 184 129	2 184 129	6 552 386
Mzdy	0	331 500	331 500	331 500	994 500
Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	0	112 800	112 800	112 800	338 400
Nájemné	0	180 000	180 000	180 000	540 000
Pojištění	0	7 200	7 200	7 200	21 600
Nábytek a vybavení	160 000	0	0	0	160 000
Spádové regály	144 000	0	0	0	144 000
Marketing	90 000	270 000	270 000	270 000	900 000
Nákup zboží (89% prodejnost)	2 448 261	0	2 448 261	0	4 896 522
Nákup IT	102 454	21 225	21 225	21 225	166 129
Celkové provozní výdaje	2 944 715	922 725	3 370 986	922 725	8 161 151
Stav peněžních toků na konci účetního období					3 891 236

	1Q 2021	2Q 2021	3Q 2021	4Q 2021	2021	1Q 2022	2Q 2022	3Q 2022	4Q 2022	2022
Stav peněžních toků na začátku účetního období					3 891 236					4 040 329
Příjmy z prodeje zboží	2 184 129	2 184 129	2 184 129	2 184 129	8 736 515	2 184 129	2 184 129	2 184 129	2 184 129	8 736 515
Mzdy	331 500	331 500	331 500	331 500	1 326 000	331 500	331 500	331 500	331 500	1 326 000
Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	112 800	112 800	112 800	112 800	451 200	112 800	112 800	112 800	112 800	451 200
Nájemné	180 000	180 000	180 000	180 000	720 000	180 000	180 000	180 000	180 000	720 000
Pojištění	7 200	7 200	7 200	7 200	28 800	7 200	7 200	7 200	7 200	28 800
Nábytek a vybavení	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Spádové regály	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Marketing	270 000	270 000	270 000	270 000	1 080 000	270 000	270 000	270 000	270 000	1 080 000
Nákup zboží (89% prodejnost)	2 448 261	0	2 448 261	0	4 896 522	2 448 261	0	2 448 261	0	4 896 522
Nákup IT	21 225	21 225	21 225	21 225	84 900	21 225	21 225	21 225	21 225	84 900
Celkové provozní výdaje	3 370 986	922 725	3 370 986	922 725	8 587 422	3 370 986	922 725	3 370 986	922 725	8 587 422
Stav peněžních toků na konci účetního období					4 040 329					4 189 422

Zdroj: vlastní zpracování